Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração
Politécnico de Coimbra

ISCAC | 2021 Mariana Matias Freire Demonstração não financeira – A implementação no relato anual da Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl

Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração
Politécnico de Coimbra

Mariana Matias Freire

Demonstração não financeira – A implementação no relato anual da Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl

Coimbra, julho de 2021

Instituto Superior de Contabilidade e Administração
Politécnico de Coimbra

Mariana Matias Freire

Demonstração não financeira - A implementação no relato anual da Plural - Cooperativa Farmacêutica, Crl

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação da Professora Cristina Gonçalves Góis e supervisão de Clarisse Alexandre.

Coimbra, julho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito curta para ser insignificante

- Charlie Chaplin

AGRADECIMENTOS

No fechar de mais um capítulo do meu livro da vida sinto-me no dever de agradecer a todos os que contribuíram para o sucesso do meu trajeto.

Ao finalizar este momento da minha vida académica, apercebo-me de que os últimos cinco anos da minha existência neste Instituto e nesta cidade revelaram ser dos anos mais importantes para o meu conhecimento e, sobretudo, crescimento enquanto ser humano. Por isso, estou eternamente grata.

Inicialmente quero agradecer aos meus pais e irmão por todo o amor, chamadas de atenção e por todos os esforços por que tiveram de passar para que pudesse concluir esta etapa. Sem vocês, nada disto seria possível.

Ao meu avô, à minha madrinha, e às minhas primas, Bárbara e Alice, por em todos os momentos mais difíceis me ajudarem a permanecer mentalmente saudável durante todo este processo. Ao meu anjo da guarda, que sei que onde quer que esteja está muito orgulhosa de mim. Não esquecendo a demais família. A vocês o meu mais sincero agradecimento.

Quero agradecer ao meu namorado por todo o amor, paciência e companheirismo nos momentos que mais precisei. Contigo tudo se torna mais fácil.

Agradeço à minha incansável orientadora nesta dissertação, Professora Doutora Cristina Góis por todo o apoio, pelo conhecimento transmitido, pelas opiniões e críticas, paciência e total colaboração no solucionar de dúvidas. Por isso, estou muito grata.

À Plural e a todos os trabalhadores a todos os colaboradores, que me ajudaram na recolha de informação para a concretização deste projeto, mas em especial à Dra. Clarisse Alexandre, pela sua colaboração no desenvolvimento do projeto.

Por fim, mas não menos importante queria agradecer a todos os meus amigos, em especial às minhas amigas do coração, que sabem bem quem são, que de alguma forma me apoiaram durante este percurso, mesmo nos momentos mais difíceis.

O sucesso só atravessa a nossa vida se formos dedicados, trabalhadores e, acima de tudo, se acreditarmos nas nossas capacidades.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

A atual conjuntura económica é regida pela instabilidade, incerteza económica e consequente crescente competitividade entre organizações estimulando o surgimento de escândalos financeiros. A necessidade de as organizações se adaptarem a mudanças é cada vez maior, pelo que os tradicionais relatórios financeiros (não menosprezando a sua importância) se tornam ineficazes no combate a esta nova realidade. Impulsionados por estes fatores, os *stakeholders*, os investidores e todo o meio que envolve uma organização têm agora uma preocupação maior em acompanhar todas as atividades desenvolvidas por esta, e a exigência torna-se cada vez maior pelo que se torna imperativo a adoção de novas fontes de informação, como a demonstração não financeira. Nesta são evidenciadas, todas as políticas implementas durante o ano em temáticas como a sustentabilidade, *corporate governance* e capital humano, bem como a gestão de riscos e controlo interno associados. A Plural (entidade escolhida para implementação do projeto) atualmente elabora dois relatórios anuais, o de gestão e o da qualidade, pelo que a informação produzida é limitada quando se pretende uma análise profunda a toda a organização. Neste sentido, a demonstração não financeira procura potenciar a criação de valor da organização e a sua performance em todas as suas vertentes.

Palavras-chave: Demonstração não financeira, Diretiva 2014/95/UE, Sustentabilidade, Governo das Sociedades, Capital Humano.

ABSTRACT

The current economic situation, ruled by instability, economic uncertainty and consequent growing competitiveness among organizations, stimulates the emergence of financial scandals. The need for these to adapt to changes is growing, because of this the traditional financial reports (not underestimating their importance) become ineffective in combating this new reality. Driven by these factors, stakeholders, investors all that involves an organization now have a greater concern to monitor all the activities developed by the organization and the demand becomes greater, so it is imperative to adopt new sources information, such as the non-financial statement. In this statement it is demonstrated all the policies implemented during the year on topics such as sustainability, corporate governance and human capital, as well as risk management and associated internal control. Plural (the entity chosen to implement the project) currently prepares two annual reports, the management and the quality one, that can become limiting when you want a deep analysis of the organization. In this sense, the non-financial statement seeks to enhance the organization's value creation and its performance in all its aspects.

Keywords: Non-financial statement, Directive 2014/95/EU, Sustainability, *Corporate Governance*, Human Capital.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 1

1 REVISÃO DA LITERATURA: DEMONSTRAÇÃO NÃO FINANCEIRA E AS SUAS VERTENTES 3

1.1 Demonstração não financeira 3

1.1.1 Contextualização e Enquadramento 3

1.1.2 Demonstração Financeira vs Demonstração Não Financeira 5

1.1.3 Vantagens e Desvantagens da Demonstração Não Financeira 8

1.2 Sustentabilidade 10

1.2.1 Definição 10

1.2.2 Normas de Responsabilidade Social Empresarial 12

1.2.3 Indicadores de Desempenho 18

1.3 *Corporate Governance* 22

1.3.1 Conceito de Governo das Sociedades 22

1.3.2 Modelos e Dimensão de *Corporate Governance* 25

1.3.3 Determinantes que influenciam a *Performance* 30

1.4 Capital Humano 32

1.4.1 Âmbito 32

1.4.2 Trabalhadores 33

1.4.3 Direitos Humanos 35

2 METEDOLOGIA: IMPLEMENTAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO NÃO FINANCEIRA NO RELATO ANUAL DA PLURAL – COOPERATIVA FARMACÊUTICA, CRL 37

2.1 Caracterização da Entidade 37

2.2 Desenho da DNF da Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl 40

2.3 Elaboração da DNF de 2020 37

3 ANÁLISE CRÍTICA 69

CONCLUSÃO 72

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- *Triple Bottom Line* 17

Figura 2- Ciclo da confiança dos stakeholders nas empresas 22

Figura 3- Estrutura Modelo Latino 27

Figura 4- Estrutura Modelo Anglo-Saxónico 28

Figura 5- Estrutura Modelo Dualista 29

Figura 6- Distribuição geográfica das plataformas logísticas da Plural, Crl 39

Figura 7- Estrutura Organizacional da Plural, CRL 40

Figura 8- Benefícios dos colaboradores 64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Tipos de informação empresarial. 7

Tabela 2- Desenho da DNF a implementar na Plural, Crl 34

Tabela 3 Evolução da quota de mercado 39

Tabela 4- Consumo de energia 2020 Plural, Crl 41

Tabela 5- Consumo de água 2020 Plural, Crl 42

Tabela 6- Materiais consumidos 2020 Plural, Crl 43

Tabela 7- Número de reclamações de clientes 2020 Plural, Crl 48

Tabela 8- Composição Assembleia Geral 49

Tabela 9- Composição do Conselho de Administração 50

Tabela 10- Composição do Conselho Fiscal 51

Tabela 11- Composição do Conselho Consultivo 51

Tabela 12- Organograma 52

Tabela 13- Competências Departamentais 53

Tabela 14- Número horas de formação por colaborador 61

Tabela 15- Número de colaboradores com seguro de saúde 63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Evolução do número de colaboradores 59

Gráfico 2- Número de trabalhadores por género 59

Gráfico 3- Número de trabalhadores por género e idade 60

Gráfico 4- Número de trabalhadores por género e vínculo contratual 60

Gráfico 5- Número de acidente de trabalho em 2020 65

Gráfico 6- Índice de frequência acidentes de trabalho 2020 65

Gráfico 7- Índice de gravidade acidentes de trabalho 2020 66

LISTA DE ABREVIATURAS

ADIFA- Associação de Distribuidores Farmacêuticos

CMVM- Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CSC- Código das Sociedades Comerciais

DF- Demonstração financeira

DNF- Demonstração não financeira

GRI- *Global Reporting Initiative*

IPCG- Instituto Português de Corporate Governance

ISO- *International Organization for Standardization*

RSE- Responsabilidade Social Empresarial

UE- União Europeia

INTRODUÇÃO

O presente projeto, surge após o términus da parte letiva do Mestrado em Gestão Empresarial, ministrado no Instituto Superior de Administração e Contabilidade de Coimbra, tendo em vista a obtenção do grau de mestre.

O planeamento financeiro, controlo de qualidade e relatórios financeiros são componentes essenciais para o sucesso de uma organização a longo prazo. No entanto, os relatórios financeiros apresentam apenas um quadro parcial da "saúde" de uma organização e o seu potencial futuro. O sucesso das organizações depende de uma nova forma de pensar e de um novo modo de gerir, uma vez que os resultados económicos estão cada vez mais ligados aos impactos ambientais e sociais causados pelas suas decisões e ações.

O tema da informação não financeira surge na União Europeia (UE) com a publicação da Diretiva n.º 2014/95/UE, de 22 de outubro, que altera a Diretiva 2013/34/UE, de 26 de junho, no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de múltiplas grandes empresas e grupos, impondo assim a inclusão no seu relatório de gestão de uma demonstração não financeira (DNF) para uma boa compreensão da evolução, desempenho, posição e impacto das suas atividades. Os Estados-Membros transpuseram esta diretiva para o normativo nacional onde a aplicaram a partir do dia 1 de janeiro de 2017, sendo que em Portugal esta Diretiva foi transposta através do Decreto-Lei nº 89/2017, de 28 de julho de 2017.

A importância deste tema está intrinsecamente relacionada com a necessidade de organizar o processo de decisão e de fiscalização nas sociedades, de combater fraudes e de facilitar o acesso das empresas ao mercado de capitais, tendo em vista os princípios de transparência, equidade e responsabilidade social. A convicção de que estes relatórios ajudam no trabalho de supervisão e fiscalização das sociedades é cada vez maior, e todos os esforços para compreender o seu funcionamento e explicar a sua importância no desempenho desta resultarão numa melhor gestão da mesma.

Em relação à escolha de utilizar nesta dissertação o caso da Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl., uma grande empresa que se dedica à distribuição e comercialização de medicamentos, prendeu-se com o facto de se tratar de uma cooperativa que está em constante

desenvolvimento e que se destaca a nível nacional não só pela sua excelência, mas também pela sua missão, visão e valores.

O trabalho desenvolvido segue a seguinte ordenação: o primeiro capítulo apresenta toda a revisão literária sobre os temas presentes neste trabalho de projeto e encontra-se organizado em quatro partes. Na primeira é feito um enquadramento da demonstração não financeira, nomeadamente a revisão de alguns conceitos chave, a comparação com as demonstrações financeiras (DF) e a exposição das possíveis vantagens e desvantagens. Nas três secções seguintes são apresentas políticas integrantes de uma DNF, respetivamente a sustentabilidade, *corporate governance* e capital humano, onde são revistos os conceitos e as vertentes de cada uma. A segunda parte refere-se à aplicação dos conceitos supracitados na Plural. Inicialmente apresenta-se a entidade referida, de seguida é apresentado o esboço de uma DNF e por fim é realizada a proposta final da DNF da Plural para a sua implementação. No terceiro capítulo é realizada uma análise crítica a todo este processo.

1 REVISÃO DA LITERATURA: DEMONSTRAÇÃO NÃO FINANCEIRA E AS SUAS VERTENTES

1.1 Demonstração não financeira

Para enquadramento teórico, no presente capítulo, tratar-se-ão numa primeira fase da caracterização e análise da importância da DNF, bem como da sua comparação com as DF. Numa segunda fase, abordar-se-ão todos os diferentes conteúdos teóricos integrantes de uma Demonstração Não Financeira.

1.1.1 Contextualização e Enquadramento

No decorrer dos últimos tempos, muito devido à crise financeira a nível mundial, o meio empresarial tem sofrido alterações consideradas relevantes. Assim, a atividade praticada pelas empresas é desenvolvida num ambiente de instabilidade e incerteza económica (Ribeiro, 2019), o que leva ao aumento da ocorrência de escândalos financeiros, que como consequência danificam a imagem de todo o meio empresarial. Este ambiente em permanente mutação, levou a que a informação financeira tradicional deixasse de ser a única útil e credível para divulgar todas as informações necessárias aos *stakeholders* para a tomada de decisão (Abeysekera, 2013). Deste modo, observa-se então no mundo empresarial a necessidade de apresentar resultados que não são meramente financeiros como os evidenciados nos relatórios financeiros (Subires & Bolívar, 2017).

Segundo Lopes e Sampaio (2002), as insuficiências da informação contabilística atual não se devem apenas à sua incapacidade de mensurar os ativos intangíveis. Paralelamente, têm inerente uma retrospetiva temporal, dado que foi projetada para mensurar o valor ou o lucro num dado momento de tempo. Os típicos relatórios financeiros informam o investidor, ou o credor, acerca do que aconteceu no último ano e compara-o com os anos anteriores. Contudo, de acordo com Adams *et al*. (2011), para a análise retrospetiva de uma empresa é indispensável adotar uma visão prospetiva, que origina um impacto positivo no processo de tomada de decisão dos investidores e dos *stakeholders.*

Como resposta ao problema exposto, surge a DNF no relato das empresas, permitindo o aumento de informação extra financeira coesa e clara, para que as partes

interessadas entendam e assimilem a importância das práticas ou expectativas divulgadas, permitindo uma visão global do comportamento da organização (Leocádio, 2017). A demonstração não financeira é uma tentativa de satisfazer as diferentes necessidades de todas as partes interessadas, sendo utilizada como uma ferramenta capaz de demonstrar a capacidade das empresas em criar valor ao longo do tempo (Lourenço, 2017).

A DNF não tem o intuito de alterar as informações previstas no relato financeiro, mas sim complementá-las com informações não financeiras, e assim proporcionar aos *stakeholders* um acesso completo ao desempenho das empresas (Lemos *et al.*, 2018). Mesmo para os investidores focados unicamente na rendibilidade das empresas é evidente que a informação financeira só por si, não é suficiente para a compreensão do desempenho e do valor de uma empresa (Ballou *et al.*, 2011).

Neste seguimento surge a Diretiva n.º 2014/95/UE[1], que impõe a grandes empresas a obrigação da divulgação de informação não financeira relevante, com vista a proporcionar aos investidores e a outras partes interessadas um quadro mais completo sobre a evolução, desempenho, posição e impacto das suas atividades. Esta norma, aplica-se às empresa que tenham o estatuto legal de entidades de interesse público e que integrem em média mais de 500 trabalhadores, devendo apresentar anualmente uma demonstração não financeira incluída no relatório de gestão ou apresentada num relatório separado, elaborada pelos órgãos de administração, que contenha informações bastantes para uma compreensão da evolução, do desempenho, da posição e do impacto das suas atividades[2] referentes, no mínimo, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade e não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno.

---

[1] Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, que altera a Diretiva 2013/34/UE, no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos.

[2] Artigo 19.º-A da Diretiva mencionada.

O Decreto-Lei n.º 89/2017 publicado em Diário da República transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2014/95/UE no que se refere à divulgação de informação não financeira por parte de grandes entidades. A responsabilidade social das empresas, demonstrada através da divulgação desta, relativas às áreas sociais, ambientais, governo societário e capital humano, contribui decisivamente para a análise do desempenho das empresas e do seu impacto na sociedade, permite a identificação dos riscos de sustentabilidade das mesmas e reforça a confiança dos investidores e dos consumidores (Shroeder & Shroeder, 2004).

A DNF, que passou a ser obrigatória a partir do ano de 2017, aparece com um intuito de formar uma sociedade mais justa, estimulando uma economia inclusiva, através de empresas sustentáveis e geridas de forma responsável (Romão *et al.*, 2018). No entanto, o problema está nas muitas empresas que apenas cumprem os "requisitos", não procurando o verdadeiro fundamento da questão (Fernández, 2017).

Atualmente, para as empresas é muito importante gerir a sua responsabilidade social, ambiental, governamental e humana, já que é um tema inevitável como resposta às pressões internas e externas do meio (Keasey & Speziale, 2014). A apresentação da demonstração não financeira, tem recebido uma atenção crescente, quer por parte de empresas quer por parte de outro tipo de organizações nacionais e internacionais. (Aversano *et al*., 2019). Apesar de, em Portugal ainda ser pouco conhecida e reconhecida a sua relevância estratégica, é importante a necessidade de divulgação de informação financeira e não financeira de forma integrada, uma vez que é uma oportunidade de criação de valor sustentável a curto, médio e longo prazo.

1.1.2 Demonstração Financeira vs Demonstração Não Financeira

Vivemos atualmente na era da informação em que a mesma pode ser considerada uma arma, contudo, é de destacar que o valor desta varia conforme o indivíduo, as suas necessidades e o contexto em que é produzida e partilhada (VanAuken *et al*., 2017). Uma informação pode ser altamente relevante para um indivíduo ou entidade e a mesma não ter significado algum para outro (Fernandes, 2019). Por este mesmo motivo, para além da importância da informação não financeira já referida no ponto anterior, há que destacar

também a informação financeira e compará-las, pois, só com a união destas pode ser criado valor acrescido para a organização (Cravo, 2010).

A estrutura conceptual prevista no Sistema de Normalização Contabilístico refere que a informação financeira consiste em toda a informação contabilística que evidencie a posição financeira, alterações desta e o desempenho de uma entidade, com o intuito de satisfazer toda e qualquer questão dos seus utentes, e para que a qualquer momento lhes seja possível efetuar tomadas de decisão económicas. Mukhametzyanov e Nugaev (2016) acrescentam ainda que o uso da informação financeira permite reduzir a incerteza levando à tomada de decisões mais acertadas o que por sua vez terá um impacto positivo no desempenho das empresas.

De acordo com Aharon *et al*. (2012), as demonstrações financeiras regulam as relações entre as empresas e os *stakeholders*, através de informação divulgada por estas. Consequentemente, proliferam os estímulos na gestão de informação financeira mediante a adoção de políticas contabilísticas, que poderão favorecer os indicadores financeiros, de forma a garantirem as condições acordadas. Na linha de pensamento dos autores referidos, são os organismos regulamentadores, nacionais e internacionais, que fazem evoluir as normas contabilísticas promovendo a melhoria da qualidade da informação financeira. A informação produzida ajuda na mudança da cultura e da estrutura empresarial, assim como acrescenta valor às empresas e amplia os seus mercados (Silva, 2019).

A qualidade da informação financeira é uma questão de elevada importância e com muito impacto no mundo empresarial. Neste sentido, entende-se que uma elevada qualidade do relato financeiro melhora o valor da empresa (Zimmerman, 2012), proporciona a melhoria do seu desempenho e reduz o custo do capital próprio (Persakis & Iatridis, 2015).

Trpeska *et al.* (2017) e Gencia *et al.* (2016) consideram que as demonstrações financeiras são a fonte de informação mais importante para a tomada de decisões. Também para Cunha (2013), a informação financeira reveste-se da maior importância, uma vez que é com base nesta informação que os *stakeholders*, tomam decisões financeiras informadas e racionais. No entanto, Faria (2015) diverge na opinião referindo que é cada vez mais importante a avaliação de uma empresa, não só pelos seus relatórios financeiros, dado que uma organização que avalie o seu desempenho baseado nestes corre o risco de subestimar a contribuição de fatores não financeiros.

A importância da informação não financeira é cada vez mais relevante e a sua combinação com a informação financeira torna cada vez mais a informação contabilística uma fonte de excelência (Fernandes, 2019). As DNF compreendem todos os dados quantitativos e qualitativos sobre as políticas adotadas em áreas que não estão integradas nas DF convencionais, bem como o resultado das mesmas (Arvidsson, 2011), proporcionando uma maior abrangência de informação.

A literatura revela que cada demonstração tem as suas vantagens e desvantagens, cada objeto de comunicação tem as suas características podendo ser mais completos ou mais simples, ter um custo mais elevado, uns podem complementar os outros, mas o importante é existir diversidade de informação, de maneira que os diversos *stakeholders* possam tomar decisões fundamentadas. (Aversano et al., 2019). A tabela 1 apresenta os diversos documentos de comunicação empresarial.

Tabela 1- *Tipos de informação empresarial.*

Tipo de informação		Documentos ou outros instrumentos de comunicação empresarial
Escrita	Financeira	• Documento contabilísticos de prestação de contas (balanço, demonstração dos resultados, demonstração dos fluxos de caixa, demonstração de alterações de capital próprio e anexo)
		• Relatório de gestão
		• Balanço social
		• Página *web*
		• Relato integrado
		• Redes sociais
		• Correio eletrónico
		• Atas, memorandos, circulares, boletins informativos, brochuras, cartazes
		• Índices e indicadores sociais e ambientais
		• *Balanced scorecard*
		• *Suntainability balance scorecard*
		• Relatório de sustentabilidade social
	Não Financeira	• Relatório de sustentabilidade social
		• Relatório de sustentabilidade
		• Manual de acolhimento
		• Código de ética e código de conduta
		• Atas, memorandos, circulares, boletins informativos, brochuras, cartazes

		• Página *web*
		• Redes sociais
		• Carta do presidente
		• Anexo dos documentos contabilísticos e prestação de contas
		• Relatório de capital humano
		• Relatório de *corporate governance*
		• Balanço ambiental
Não escrita	Financeira	• Gráficos e esquemas
		• Gestos e expressões faciais
		• Rádio e televisão
	Não Financeira	• Símbolos em rótulos de produtos (sociais e ecológicos)
		• Gestão e expressões faciais
		• Rádio e televisão

Fonte 1- Adaptado de Faria (2017)

De acordo com a tabela apresentada, conclui-se que para um correto processo de tomada de decisão e boas práticas de relato é importante a elaboração dos vários elementos mencionados, na medida em que todos em conjunto são uma importante ferramenta de comunicação e de prestação de contas, permitindo uma visão mais consistente e abrangente do desempenho das empresas (Ribeiro, 2019).

1.1.3 Vantagens e Desvantagens da Demonstração Não Financeira

Com o objetivo de aumentar a transparência e responsabilidade da informação divulgada (Dumay & Dai, 2017) cada vez mais se procura obter informação extra. A apresentação de informação não meramente financeira reduz a necessidade de informação suplementar e deste modo influenciam a perceção dos interessados sobre a sua conduta, transmitindo-lhes confiança e lealdade (Branco & Rodrigues, 2008).

Toda a informação não financeira completa a informação financeira, dando a conhecer as responsabilidades que a empresas dispõem para com a sociedade, meio envolvente e trabalhadores, para além das obrigações económica e legais (Maqbool & Bakr 2019). A grande vantagem desta, é então a apresentação de dados extra aos já apresentados, onde demonstra a informação relativa a políticas utilizadas, gestão de riscos e perspetivas futuras dos mesmos (Reis, 2020). Esta informação extra tende a equilibrar a informação

qualitativa e quantitativa e proporcionar o conhecimento sobre as ações de responsabilidade social efetuadas.

A composição de informação não financeira é considerada como uma estratégia complementar ao negócio da organização, dado que permite alcançar um elevado nível de responsabilidade, criando sempre valor adicional para a empresa (Fernández-Gago *et* al.,2018) com a apresentação dos impactos na sociedade e no desenvolvimento global e sustentável a curto, médio e longo prazo. Perante isto, a DNF é uma importante ferramenta de comunicação e de prestação de contas (Fernandes, 2019), destacando-se aqui as suas respostas às exigências informativas dos *stakeholders*.

As empresas inicialmente divulgavam informações extra componente financeira que, muitas vezes, não traduziam o desempenho futuro e o impacto das atividades a longo prazo, comprometendo a confiança dos *stakeholders* (Reis, 2020). O elevado número de padrões existentes para a divulgação desta informação era encarado como uma desvantagem por diversos estudos, uma vez que não existia um padrão obrigatório para a sua divulgação, consequentemente, provocava divergências nas empresas sobre qual utilizar (La Torre *et al*., 2018). De forma a agilizar este processo a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) criou um modelo de relatório para divulgação ao nível da informação não financeira pelas sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, que pode servir de base para as entidades que, mesmo que não sejam obrigadas a apresentar esta informação o queiram fazer.

Outra desvantagem usualmente apresentada é a falta de comparabilidade de algumas das informações produzidas. Este tipo de divulgação pode levar a erros de comunicação ou a noticias falsas (Faria, 2017). Por este motivo o papel de uma verificação externa, uma auditoria, é essencial para obter a garantia de fiabilidade (Gonçalves & Teixeira, 2017) e aumentar a sua credibilidade perante os seus utilizadores (Borges *et al*., 2013) aumentando a qualidade da mesma (Boiral *et al*., 2018).

A entidade que conseguir de forma viável e organizada, conciliar os seus objetivos com as vertentes da demonstração não financeira terá muitas vantagens, e se tal se verificar, todas estas práticas devem ser transmitidas aos utentes, tal como os resultados das mesmas, pois toda e qualquer informação poderá apresentar como de importância no momento da tomada de decisão (Loan *et al*., 2018). Para tal, é importante a divulgação dessa informação

através de um relatório específico de modo a legitimar todo o processo da empresa (Evangelista *et al*, 2020).

1.2 Sustentabilidade

1.2.1 Definição

De forma a atender a todas as partes interessadas e não unicamente aos investidores, as empresas têm vindo a modificar gradualmente a sua atuação tomando uma nova consciência ambiental e social, reconhecendo os benefícios de passar do mero cumprimento da legislação para uma abordagem integrada baseada na sustentabilidade (Aras & Crowther, 2008). A contabilidade para o desenvolvimento sustentável surge como um novo desafio teórico de forma a captar e divulgar informação da melhor maneira (Bebbington, 2001).

Relativamente ao tema da sustentabilidade, este sempre foi visto como um conceito ecológico pouco em voga, no entanto, nos dias de hoje tem vindo a ser adotado por empresas que pretendem atender aos princípios da responsabilidade social e da legislação ambiental (Agustinho, 2014).

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001:3): "É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes políticos e organizações não governamentais. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rendibilidade."

Desde a publicação do Livro Verde, o entendimento e a perceção para as questões sócio-ambientais tem registado um aumento (Anghel *et al*., 2020). Deixou de ser apenas uma questão técnica ou política e passou a ser uma preocupação dos cidadãos e afetação à missão das empresas (Bebbington, 2001). Surge então a sustentabilidade na ótica da informação não financeira, que não é nada mais que a prática de medir e divulgar através de um relatório o desempenho económico, social e ambiental de uma organização empresarial (Caetano & Eugénio 2015).

A divulgação supracitada, por não se enquadrar no âmbito financeiro, consegue reportar todo um conjunto de atividades e preocupações das empresas, extra componente económica e financeira, que cada vez mais são determinantes em diversos setores da economia atual (Rego *et al*., 2013). Acaba por ser um trabalho muito importante no confronto entre a visão economicista das empresas e a realidade não financeira, em matérias que interessam ao cidadão sobre aquilo que são as atividades das empresas, compiladas num único documento (Figueira, 2019).

De acordo com o relatório publicado pela KPMG (2008) "KPMG *International Survey of Corporate Reporting* 2008", no qual foram analisadas mais de 2200 das maiores empresas do mundo, através da seleção das 250 maiores empresas do *Global Fortune* 500 (G250) e das 100 maiores empresas de 22 países (N100), a divulgação de informação sobre responsabilidade social tem aumentado de forma gradual. Em 2008, 79 % das empresas G250 e 45% das N100 publicaram relatórios autónomos, enquanto em 2005 apenas 52% e 33%, respetivamente, o haviam feito.

Assim, elaborar e introduzir a sustentabilidade numa DNF consiste na prática de medir, divulgar e prestar contas às várias partes interessadas sobre o desempenho das organizações, bem como dar a conhecer as políticas praticadas para atingir o objetivo do desenvolvimento sustentável (Ladrum, & Ohsowski, 2017). Como complemento, Bonn e Fisher (2011) afirmam que para atingir o objetivo de uma visão sustentável e para que as medidas ligadas à responsabilidade social tenham bons resultados, é necessário que estejam refletidas nos valores e normas organizacionais, resultando num papel fundamental para a cultura organizacional.

A composição deste elemento de informação não financeira propõe-se atingir vários objetivos: verificação do desempenho ambiental, da conformidade legal e de outros requisitos que um organismo tenha subscrito, demonstração de como uma organização influencia e é influenciada pelo desenvolvimento sustentável e comparação do desempenho dentro da própria organização e entre organismos ao longo do tempo (GRI, 2011).

Até agora a comunicação da sustentabilidade apenas é obrigatória para empresas que atinjam determinados critérios, pelo que para as restantes tem sido um exercício de natureza voluntária em que as entidades detêm o controlo sobre o que, como e quando comunicar. Embora o seu carácter não seja obrigatório, muitos organismos têm trabalhado

no sentido de incentivar as empresas a divulgarem informação não financeira, seja através de criação de normas específicas ou disposições em diferentes normativos. Em Portugal, este tema tem vindo a adquirir cada vez maior relevância. O número de empresas que desenvolvem ações ao nível da sustentabilidade tem vindo a aumentar, não só ao nível das maiores empresas, mas também das pequenas e médias empresas.

1.2.2 Normas de Responsabilidade Social Empresarial

A necessidade de aumentar a predisposição por parte das empresas para adotar um perfil mais responsável tem cada vez mais importância nos dias de hoje. Os trabalhadores, consumidores e investidores têm aqui um papel de incentivo às empresas, para que estas adotem práticas socialmente responsáveis (Mota & Pimenta, 2005). Ainda que, como referido anteriormente, o principal objetivo das empresas seja a obtenção de lucro, a verdade é que a emergência de novas pressões sociais levaram a modificações de forma aumentar os valores da atividade empresarial (Pereira, 2016). Atendendo ao conceito geral das empresas, a responsabilidade social empresarial (RSE), surge como uma medida de política empresarial que vai para além das metas meramente produtivas (Droppert & Bennett, 2015).

Na definição do Livro Verde (2001:7) "a RSE é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.".

Borger (2001), defende que o bem-estar social sem discriminação nem agressões ao meio ecológico e às pessoas surge como um princípio do negócio, indo para além dos interesses do acionista e da geração de lucro. Para Neto e Froes (1999) "(...) a responsabilidade da empresa está diretamente relacionada aos seguintes fatores: o consumo pela empresa dos recursos naturais de propriedade da humanidade, o consumo pela empresa dos capitais financeiros e tecnológicos e pelo uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, integrante daquela sociedade e o apoio que recebe do Estado, (…)."

O artigo publicado por Friedman em 1970, com o título "*The social responsibility of business is to increase its profits*", fundamenta a sua oposição a um conceito de RSE. Na sua opinião, a única obrigação dos gestores é a de maximizar os lucros das empresas, desde que o mesmo seja sempre feito dentro dos limites aceites pela sociedade, ou melhor,

conforme os costumes e a lei. Em opinião contrária Carroll (1999), defende a ideia de que as empresas têm que ter responsabilidades para com a sociedade, que vão para além das obrigações legais e económicas já habituais.

Garriga & Melé (2004), em consonância com Magalhães (2011) defendem quatro perspetivas no diz que respeito ao conceito de RSE: instrumentais, políticas, integrativas e éticas. Segundo as teorias instrumentais, a RSE deve ser utilizada com o objetivo do lucro. No que diz respeito às teorias políticas, a empresa enquanto interveniente na sociedade assume responsabilidades políticas, cujo veículo é a RSE. Quanto às teorias integrativas, o crescimento das empresas depende da sociedade e a RSE assume-se como uma forma da empresa integrar as necessidades sociais e ambientais nos seus processos. Por último, segundo as teorias éticas, as empresas devem pautar o seu relacionamento com a sociedade segundo valores éticos, e a RSE é assim encarada como uma obrigação.

Como analisado, muitas são as definições e as opiniões sobre a temática, no entanto, podemos globalizar e definir RSE como a forma voluntária de adotar posturas, comportamentos e ações por parte da empresa que promovam o bem-estar dos seus públicos internos e externos (Lázaro & Gremaud, 2016). Esta trata-se de uma prática voluntária dado que deve existir uma separação com as ações obrigatórias impostas pelas entidades governamentais ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais), e afetação sim, aos benefícios do seu envolvente, seja ela relativa ao público interno (funcionários, acionistas) ou externo (comunidade, parceiros, meio ambiente) (Eon, 2015).

Como resposta à realidade atual, existem princípios e orientações reconhecidos a nível internacional, designados por normas de RSE, que visam orientar as empresas a implementar práticas de responsabilidade empresarial. Em complemento ao já referido, as normas ajudam a traçar as ações que a empresa pratica de forma a garantir a defesa do bem-estar e da moral, à manutenção dos valores dos grupos de interesse e à preservação de recursos ambientais. (Oliveira *et al*., 2015). Atualmente, as normas e orientações mais utilizadas associadas à RSE são as normas de certificação para a qualidade implementadas pela *International Organization for Standardization* (ISO), a norma social estabelecida pela *Social Accountability International*, a certificação da *AccountAbility* e as diretrizes regidas pela *Global Reporting Initiative (GRI)*, modelos de relatórios e guias de orientação para a sustentabilidade.

A ISO começou o seu percurso em 1926, como *Internacional Federation of the Nacional Standardizing Associations*, tendo em 1946 alterado o nome para o que vigora atualmente. Trata-se de uma organização voluntária, cujo membros são reconhecidos pelas autoridades, cada um representando o seu país. Esta organização contribui com orientações de forma a que as empresas adotem modelos de negócios mais sustentáveis por iniciativa própria (Wirth, 2009), seguindo aspetos de qualidade, princípios e processos elaborados por esta (Krigsvoll *et al*., 2010).

- ISO 14001- Sistemas de Gestão Ambiental – esta norma está direcionada para as práticas ambientais das empresas. A sua aplicação permite demonstrar o seu compromisso com a proteção do meio ambiente, reforçando a sua imagem institucional e acompanhando a constante evolução do mercado. O seu objetivo é identificar lacunas da gestão nesta área e auxiliar na sua redução ou eliminação através da implantação de sistemas de gestão ambiental (Sorooshian *et al*., 2018).

O prestígio que o entendimento internacional gerou em torno da norma, originou o aumento do cumprimento da legislação ambiental em vigor e consequentemente uma redução de risco judicias para as organizações, conseguindo assim elevar a reputação destas. Esta norma demonstra capacidade de modificar os valores de uma organização de duas formas distintas: externamente com a criação de novas oportunidades de negócio e internamente com a redução de custos (Curkovic & Sroufe, 2011).

- A ISO 26000 é a norma padrão da responsabilidade social empresarial. O seu âmbito diverge de todas outras normas, na medida em que não tem o propósito de certificação. É aplicável a qualquer tipo de organização de setores privados, públicos ou sociais.

A norma evidencia o principal objetivo da RSE como sendo o compromisso da organização com a constante avaliação dos efeitos das suas decisões na sociedade e no meio ambiente (Oliveira, 2012). Esta esclarece que "o desenvolvimento sustentável se refere a satisfazer as necessidades do presente dentro dos limites ecológicos do planeta sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir as suas próprias necessidades. Esta surge na forma de três dimensões – económica, social e ambiental – as quais são interdependentes.", sempre com um comportamento ético e transparente, em conformidade

com a legislação e normas internacionais, ponderando a opinião das partes interessadas e um envolvimento total da organização (Sethi *et al*., 2017).

As normas de responsabilidade social certificam o compromisso das organizações com processos sustentáveis, ambientalmente responsáveis e focados no respeito pela comunidade e trabalhadores. Além de demonstrar a atuação ética da empresa, melhora a reputação e consequente imagem da mesma (Valmohammadi, 2014).

- A SA 8000 publicada pela *Social Accountability International* em 1997 é a norma de certificação independente relacionada com locais de trabalho. A sua estrutura auxilia as organizações certificadas a demonstrarem o seu foco e dedicação no tratamento responsável dos seus colaboradores, abordando questões como o trabalho forçado e infantil, saúde e segurança no trabalho, liberdade de negociação coletiva, discriminação, ações disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistemas de gestão (Santos *et al*., 2017).

A SA 8000 define condições mínimas de trabalho e contem os acordos internacionais existentes, como o da Organização Internacional do Trabalho, a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança.

- A AA1000 é uma certificação de cariz social, implementada pela *AccountAbility*, cujo foco principal é a relação da empresa com os seus *stakeholders*. Tem intrínseco um caráter evolutivo, dado que a sua avaliação ocorre anualmente, a continuidade dos processos é analisada a cada auditoria. A norma deixa claro de como os princípios de responsabilidade e sustentabilidade se relacionam, fornece as diretrizes que ajudam as organizações a estruturarem o modo como compreendem, gerem, avaliam e comunicam os impactos relacionados com políticas internas e externas, estratégias, produtos e ações para os grupos interessados (Beckett & Jonker, 2002).

- A GRI, instituição que publicou uma das normas internacionalmente mais adotadas, foi fundada na cidade de Boston- Estado Unidos da América, no ano de 1997, e é uma organização não-governamental internacional que tem como raízes a Organização Não Governamental (ONG) norte-americana *Coalition for Environmentally Responsible Economics* e o *United Nations Environment Programme* (Brown *et al*., 2007). A GRI faz parte de uma iniciativa internacional com uma visão a longo prazo, tem como principal

missão ajudar as organizações a serem transparentes e a se responsabilizarem pelos seus impactos, para que se possa criar um futuro sustentável (GRI, 2021).

Sendo a sustentabilidade um ponto fundamental no plano estratégico de uma empresa, a transparência é uma chave fundamental para a sua credibilidade (Cunha & Rego, 2013), com base nisto a GRI cria modelos de relatórios e guias de orientação para uma redação transparente e credível das componentes da sustentabilidade (Madalena, Rover, Ferreira, & Ferreira, 2016). A organização surge para facilitar a comunicação das empresas, a consulta da informação publicada e de responder à necessidade de uniformizar os indicadores de relato através de um processo internacional. (Lamberton, 2005).

De acordo com a GRI (2013), a primeira versão definitiva de diretrizes da GRI (G1) foi publicada em 2000 e foi a primeira estrutura com natureza global para relatórios de sustentabilidade, esta foi desenvolvida por representantes do setor empresarial, ONG, organizações de trabalhadores, entre outros (Cavatti, 2014). Os objetivos eram claros: apresentar um esquema dos impactos sociais e ambientais da atividade empresarial; facilitar a clareza de decisões no que toca aos investimentos; fornecer às partes interessadas informações confiáveis e relevantes aos seus interesses; a criação de uma ferramenta para auxiliar a organização na avaliação do seu desempenho e progresso; o estabelecimento de princípios amplamente aceites de relatórios externos (Dixon *et al*., 2005). Neste ano, foram 50 as organizações que basearam os seus relatórios em diretrizes da GRI.

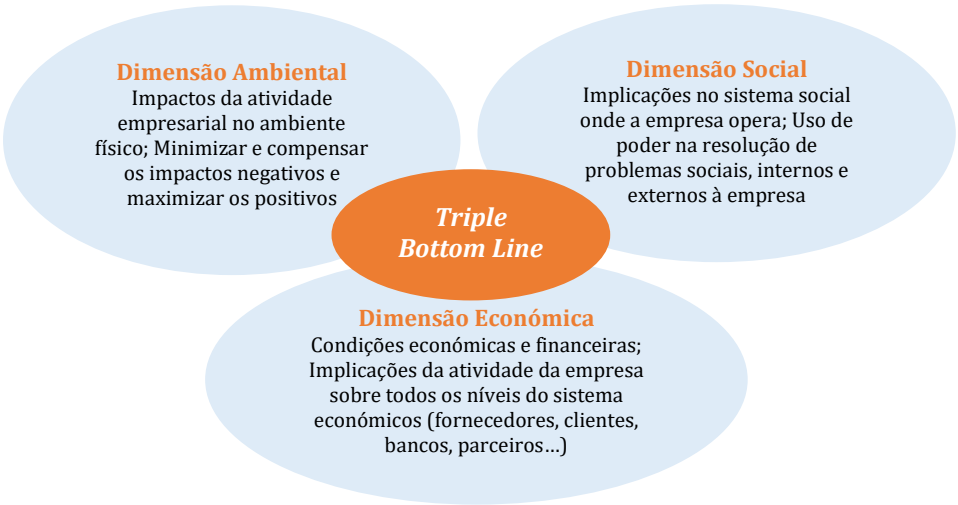
A segunda versão de orientações, conhecida como GRI (G2), foi lançada em 2002. Em 2006, nasce a terceira estrutura de diretrizes, sendo que a sua elaboração teve a participação de mais de 3.000 especialistas (GRI, 2013). Com este lançamento, a GRI expandiu sua estratégia construindo alianças tais como as firmadas com o Pacto Global das Nações Unidas, a Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento, entre outros. Em 2011, publicou as diretrizes G3.1, sendo esta uma atualização e conclusão da G3, reportando desempenhos relacionados a questões de género, comunidade e direitos humanos.

Segundo a GRI (2011:10):

> *"O relatório de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e ser responsável perante os internos e parte interessadas externas para o desempenho organizacional em direção ao objetivo do desenvolvimento sustentável (…) e deve fornecer uma avaliação equilibrada e apresentação razoável de sustentabilidade desempenhadas por uma organização- onde inclui os aspetos negativos e positivos."*

A GRI (2002), completa esta informação afirmando que o relatório de sustentabilidade é a maneira de apresentar às partes interessadas a contabilidade do desempenho económico, ambiental e social de uma organização em relação a suas operações, produtos e serviços (também conhecido por "*triple bottom line*"). O objetivo passa por alcançar o mesmo nível de rigor, comparabilidade, credibilidade e verificabilidade esperada de um relatório financeiro (Guthrie & Hacking, 2008).

Figura 1- *Triple Bottom Line*



Fonte 2- Adaptado de Global Reporting Iniciative (2011)

Para isso é necessário saber como elaborar um documento desta natureza, aqui surge a GRI com o desenvolvimento de uma estrutura de relatórios de sustentabilidade, visando proporcionar uma linguagem comum que pudesse ser aplicada por todos os tipos de organizações, colocando-as no mesmo nível, auxiliando na discussão e comparação de seus desempenhos nesta área (Amoako *et al*., 2017).

Em suma, uma empresa que não esteja orientada para a sustentabilidade, através do processo de criação do relatório, cria uma movimentação interna que conduz a entidade nesse sentido (Cheng *et al*., 2016). No entanto, esta informação, se utilizada de maneira tendenciosa pode criar um falso marketing, que reflete de maneira não fiel o desempenho de cada organização na procura pela sustentabilidade.

1.2.3 Indicadores de Desempenho

Do verbo latino *Indicare*, surge o termo "indicador" que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. Os indicadores são os meios utilizados para descrever o desempenho (Basurko *et al*., 2008). Estes podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta como, por exemplo, o desenvolvimento sustentável. (Barbosa *et al*., 2015).

A diversidade de situações e as opções de gestão estabelecem as práticas que cada empresa decide adotar. (Hansen *et al*., 2009). Todavia, a necessidade de padronizar as diferentes situações tem levado à elaboração, por inúmeras organizações internacionais, de diversos instrumentos de referência e de medida da responsabilidade social, que permitem avaliar a eficácia das medidas implementadas (Fontes, 2011). Neste contexto, é de realçar a importância da existência de indicadores de sustentabilidade que fornecem informações de gestão para as organizações (De Langen *et al*., 2007), servem de ferramenta para o desenvolvimento e avaliação da sustentabilidade, auxiliando na tomada de decisões (Varsei *et al*., 2014).

A GRI desenvolveu indicadores que se encontram organizados em três categorias gerais: ambiental, económico e social. No entanto, esta recomenda que cada empresa, em colaboração com as partes interessadas, avalie o seu próprio negócio e determine quais os indicadores específicos que lhe são aplicáveis e mais úteis. (Dias, 2009). A versão G4 de diretrizes traz ao uso dos indicadores uma nova perspetiva, que para além de utilizá-los como ferramentas de comunicação de informações complexas, reflete a importância de uma análise comparada anual do desempenho da organização (Lemos et al., 2018).

1.2.3.1 Dimensão Económica

Os indicadores económicos traduzem a dimensão da sustentabilidade no que diz respeito aos impactos da organização sobre as condições económicas (GRI, 2006). Assim, estes concebem a perceção no que toca ao fluxo de capital entre diferentes *stakeholders* e aos principais impactos económicos da organização sobre a sociedade como um todo (O'Dwyer & Owen, 2005).

Qualquer interação que possa existir entre a organização e as suas partes interessadas, incluindo o tradicional balanço financeiro, fazem parte da performance económica da mesma (Fontes, 2011). Estes indicadores têm o objetivo de medir os impactos da organização sobre as condições económicas das partes interessadas e sobre os sistemas económicos. Perante isto, nesta esfera as empresas interagem essencialmente com os clientes, os fornecedores e os investidores/acionistas, que são considerados as peças estratégicas, e através dos quais existe um desenvolvimento de práticas de responsabilidade social (Varsei et al, 2014)

Os indicadores desta natureza, incluem além da economia formal, todos os tipos de atividade informal que proporcionam serviços a nível individual e de grupo, melhorando desta forma o nível de vida para além das receitas monetárias (Cohen et al., 2011). No âmbito dos fornecedores, o impacto destes no mercado é avaliado através de critérios de seleção de fornecedores, de condições de trabalho, de questões do domínio dos direitos humanos, de prazos médios de pagamentos, suporte aos fornecedores locais, entre outros (Caetano, 2013). No que respeita à área de clientes, a conservação e satisfação destes, segurança e qualidade do produto/serviço, preços competitivos são exemplos de práticas desenvolvidas na RSE. Para o grupo de investidores/acionistas, a RSE é um instrumento de gestão por forma a evitar a perda de credibilidade associadas a práticas menos responsáveis (Fontes, 2011).

Embora a diversidade de indicadores económicos seja muito ampla, a maioria já são utilizados nos relatórios financeiros tradicionais, o que justifica a utilização de poucos indicadores no âmbito de uma demonstração não financeira.

1.2.3.2 Dimensão Ambiental

A comunicação do desempenho ambiental de uma organização assume um papel preponderante tanto para a organização como para os *stakeholders*, uma vez que ajuda na criação de critérios de desempenho ambiental, aumenta a confiança e o diálogo sobre políticas ambientais da organização, demonstra o compromisso e os esforços da organização na melhoria do desempenho ambiental e ainda fornece mecanismos de resposta a preocupações sobre aspetos ambientais (Monteiro & Guzmán, 2005). Para além disto, os indicadores ambientais conseguem avaliar os níveis de eficiência e eficácia da sustentabilidade ou gestão ambiental de uma empresa, tendo em conta as metas previamente estabelecidas (Branco et al., 2008).

Como referido nas diretrizes da GRI (2006:27), "A dimensão ambiental da sustentabilidade no que diz respeito aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado com os consumos (como material, energia, água) e a produção (emissões, efluentes, resíduos). Além disso, abrangem o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações relevantes, tais como gastos com meio ambiente e os impactos de produtos e serviços.".

Perante esta definição, verifica-se que a dimensão ambiental não refere apenas o impacto ambiental dentro da própria empresa, mas sim com o seu envolvente e por isto é uma das dimensões mais tratadas pelas empresas. As práticas geralmente desenvolvidas apresentam um cuidado acrescido com a utilização dos recursos naturais utilizados na ação produtiva e investigação, e controlo dos possíveis impactos ambientais provocados por esta utilização, bem como pelo desenvolvimento de medidas preventivas para evitar danos ambientais (Fontes, 2011).

Na ótica de Mathew (2018) a responsabilidade ambiental coloca o desafio às empresas de adotarem práticas voluntárias para uma melhoria contínua do seu desempenho ambiental, para além de cumprirem a legislação em vigor. A consciencialização de uma responsabilidade ambiental é sobretudo baseada na convicção de que é possível simultaneamente obter crescimento económico e proteção ambiental (Roma, 2016).

1.2.3.3 Dimensão Social

De acordo com a definição constante na GRI (2006:30), "A dimensão social da sustentabilidade refere os impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores de desempenho social da GRI identificam aspetos de desempenho fundamentais referentes a práticas dos trabalhadores, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto". Tendo em conta esta definição, afirma-se que este indicador incide sobre a dimensão social que causa impacto na atividade de uma organização na sociedade, isto é, colaboradores, clientes, comunidade, fornecedores e sociedade em geral.". Uma estratégia de desenvolvimento sustentável só é alcançada com resultados positivos se existir um investimento e envolvimentos de tudo o que rodeia a empresa (Fontes, 2011).

Cada vez mais nos dias que correm, existe uma necessidade de abordagem socialmente responsável nas empresas devido ao fenómeno da globalização e da consequente competitividade. Em cada categoria na definição da GRI, existe informação sobre a forma de gestão da organização nessas áreas específicas e um conjunto correspondente de indicadores de desempenho essenciais ou adicionais (Silveira & Petrini, 2016).

Estes indicadores devem ser relatados pelas organizações, a menos que não estejam de acordo com os princípios de relatório estabelecidos pela GRI. Os indicadores considerados adicionais representam práticas emergentes ou tratam de temas específicos, que podem ser relevantes para algumas organizações, mas não para outras (Kolk & Perego, 2010).

No que diz respeito às práticas socialmente responsáveis, numa vertente interna, ou seja, virada para os colaboradores da organização, incluem-se questões relativas ao local de trabalho, investimento no capital humano, saúde, segurança, benefícios e gestão de mudança (Fontes, 2011). Estes mecanismos são fundamentais, pois o bem-estar e a motivação dos trabalhadores são um dos segredos para o sucesso da empresa.

Quanto à vertente externa, a RSE estende-se à comunidade local, envolvendo assim um leque de outras partes interessadas (Silveira & Petrini, 2016). Em cada uma, o contexto de desenvolvimento sustentável é diferente, no entanto em conjunto trazem contribuições importantes para uma RSE. As empresas são influenciadas por todos estes, se por um lado as organizações podem ser impulsionadas a mudar a forma como gerem os seus negócios,

por outro elas próprias também podem contribuir para influenciar de forma positiva os seus parceiros (Santos *et al.*, 2005). Esta compilação é essencial para uma comunidade equilibrada e estável, essencialmente através da transparência e da promoção do diálogo.

1.3 *Corporate Governance*

1.3.1 Conceito de Governo das Sociedades

A confiança nas empresas por parte dos *stakeholders* não é nada mais que um círculo. Ou seja, como consequência da boa confiança depositada na empresa, a sua reputação aumenta e atribuem-lhe a legitimidade social que esta necessita para operar, consequentemente gera maior valor de mercado, maior lucro e uma forte posição competitiva face aos concorrentes. (Piechocki, 2004).

Figura 2- *Ciclo da confiança dos stakeholders nas empresas*

Fonte 3- Piechocki (2004) - Elaboração Própria

Neste contexto, surge o conceito de *corporate governance*, que tem vindo a chamar atenção ao longo dos anos para a importância que representa para as sociedades, na medida em que atua como um processo complexo e não como um resultado (Sousa, 2018). A fiscalização nas sociedades para combater fraudes, a facilidade no acesso das empresas ao

mercado de capitais e a necessidade de organizar o processo de decisão são os principais objetivos deste relatório (Carvalho, 2019).

A abundância de diversidade de definições de governo das sociedades é notória, uma vez que refletem princípios e perspetivas dos próprios indivíduos que as escrevem (Minow & Moncks, 2008).

A responsabilidade pelo governo das sociedades está nas mãos dos órgãos de administração (Cunha & Martins, 2007), nesse sentido, Cadbury em 1992 define o governo das sociedades como uma balança entre objetivos económicos e sociais, e objetivos individuais e comuns. Os mecanismos de governo existem para encorajar um uso eficiente de recursos, bem como, enquadrar a informação financeira desses mesmos. O objetivo principal é alinhar sempre que possível os interesses individuais, da empresa e da sociedade (Cadbury, 2004 citado por Clarke, 2008).

Já Denis e McConnell (2003) definem governo das sociedades como o conjunto de mecanismos institucionais e de mercado, que induzem as partes interessadas de uma empresa a tomar decisões que maximizem o valor da mesma e dos seus proprietários. Esta teoria vai de encontro à de Shleifer e Vishny (1997) que definem governo das sociedades como o conjunto de mecanismos através dos quais os investidores asseguram o retorno dos seus investimentos.

Outra perspetiva é a de Silva *et al*. (2006), autores do Livro Branco sobre *corporate governance* em Portugal, defendem que o governo das sociedades é "o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais coerentes com os fins privados para que foi criada e é mantida"[3].

Do ponto de vista jurídico, o governo das sociedades, não é nada mais que o conjunto das regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais e deontológicas), instrumentos e questões referentes à gestão e à fiscalização das empresas (Abreu, 2010).

[3] La porta *et al*. (2000a) partilham da mesma opinião no artigo *Investor protection and corporate governance.*

Com base na opinião de todos os autores mencionados, o governo das sociedades surge como um conjunto de regras e princípios que o órgão de gestão deve respeitar na atividade da empresa (Ogoun & Perelayefa, 2020), e que garantem a transparência e igualdade nas relações dos acionistas (Cunha, 2005), de forma que os interessados assegurem o retorno dos investimentos e que exijam a responsabilização pelo modo como esses recursos são usados (Young *et al*., 2008).

Importa destacar que foram desenvolvidas duas teorias que ajudam a entender melhor a matéria de *corporate governance*: a teoria de agência, que dá destaque à relação entre os proprietários (Rocha *et al*., 2012) e a gestão e a teoria dos custos de transação, que resultam de processos de negociação.

A teoria de agência realça a essência contratual da empresa (Cunha, 2005). Na ótica de Jensen e Meckling (1976), autores da proposta inicial da teoria, a relação de agência manifesta-se como um acordo entre acionista e o agente (gestor nomeado pelo principal) que permite a este o poder de gerir e o poder de decisão. Daqui ocorrem dois grandes problemas, a relação de agência e o dos custos de agência, uma vez que podem surgir conflitos de interesses entre ambos.

Assim, a relação de agência refere-se ao contrato, explícito ou implícito, sob o qual uma ou mais pessoas levam a que outra atue em sua representação, o que envolve delegação de poder de decisão no agente (Duarte, 2007). O problema emerge no conflito de interesses, o agente não deverá atuar por conta dos sócios, mas sim em nome da sociedade que representa (Contreira, 2016). Já no que diz respeito ao problema dos custos de agência, estes podem ser entendidos como as despesas necessárias numa tentativa de alinhar os interesses do agente com os seus (Oliveira *et al.*, 2004). Os referidos autores apontam algumas formas de evitar tais custos, através da abertura do capital a acionistas externos ou aumentando o nível de endividamento.

Por último, temos a teoria dos custos de transação, em que estes são definidos por Williamson (2002) como os "custos de funcionamento do sistema económico", quer isto dizer que estes surgem da relação dos agentes económicos (Aggarwal, 2013). As ideias pela qual esta teoria se rege consistem na análise do oportunismo dos participantes, devido aos defeitos dos contratos e da capacidade de resolver problemas (Almeida & Sarto, 2013).

Williamson (2002) e Mehta *et al.* (1993) apresentam o mesmo pensamento, são necessárias medidas para combater o oportunismo.

Neste âmbito, o interesse da comunidade científica e dos legisladores sobre o governo das sociedades originou a publicação de Códigos sobre as melhores práticas de governação empresarial (Clarke, 2003). Na Europa, os códigos recomendatórios de bom governo societário constituem a base de relatórios anuais sobre governação de sociedades emitentes de ações negociadas em mercados regulamentados. A Diretiva 2006/46/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de junho de 2006 obriga sociedades cotadas a elaborar anualmente um relatório com uma descrição da sua estrutura governativa. Em Portugal, atualmente a CMVM recomenda a adoção do Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG) 2018, revisto pela última vez em 2020.

Através da elaboração e integração deste documento na DNF, garante-se a vigência de um modelo de governo efetivo, que assegura criação de valor para os acionistas, mas que não deixe de assumir a sua responsabilização perante todos os *stakeholders* (Estrela, 2016).

1.3.2 Modelos e Dimensão de *Corporate Governance*

Na esfera da relação entre acionistas e gestores, a qualidade da informação prestada pode ainda ser influenciada por fatores relacionados com a estrutura de governo das sociedades aplicado em cada organização (Faria, 2015). Nesse sentido, a tomada de decisão e fiscalização varia consoante o enquadramento legal e institucional (Campos, 2015), visto que muitas empresas operam em diferentes contextos de negócios, e por este mesmo motivo existem diferentes sistemas de governos das sociedades.

Babić *et al.* (2016), entendem que os sistemas de governos das sociedades têm como principal função a redução dos custos da separação da propriedade e do controlo, em conjunto com o alinhamento do interesse dos proprietários e dos gestores, recorrendo ao auxílio de mecanismos de controlo da atividade do gestor. As características e os desenvolvimentos dos sistemas de governo das sociedades podem ser associados a grupos de países, refletindo as suas particularidades, formas distintas de organização do capital, de prioridades políticas e sociais (La Porta, et al., 2000b).

Seguindo a estrutura do *corporate governance* identificada por Keasey e Wright (1993), podemos identificar como principais elementos a considerar o conselho de administração, os investidores institucionais e os auditores. Nos termos do artigo 278º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), em Portugal a administração e fiscalização da organização pode ser estruturada segundo três modelos diferentes: o modelo latino/monista, o modelo anglo-saxónico e o modelo dualista. Neste sentido serão apresentadas as características de cada um deles.

- Modelo Monista ou Latino[4]

O modelo apresentado é adotado predominantemente nos países da europa ocidental como Bélgica e Portugal (Ribeiro, 2014). O Japão, China e Coreia, são exemplo de países que aplicam também este modelo com princípios similares aos usados na Europa (Ahmad & Omar, 2016).

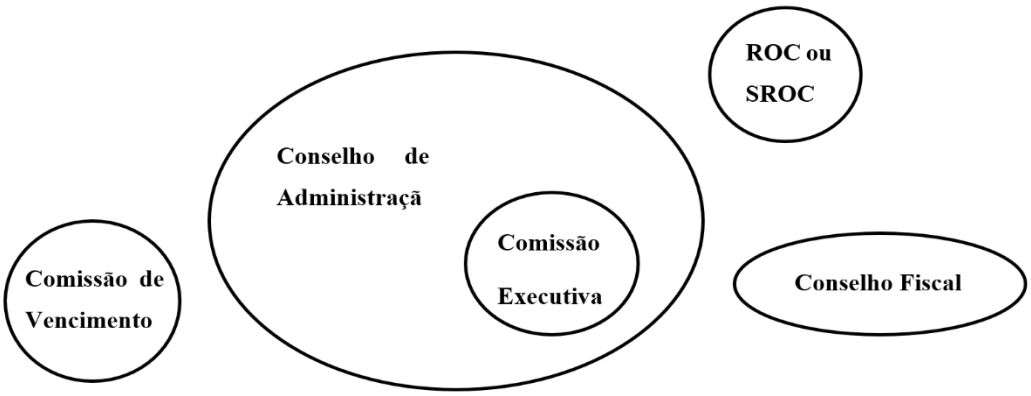
É um modelo constituído por três órgãos, a assembleia geral, o conselho de administração, que inclui membros executivos[5] e não executivos[6] (Silva, 2007) e o conselho fiscal (maioritariamente independentes[7]) ou fiscal único que, tratando-se de um modelo latino reforçado inclui um revisor oficial de contas (Campos, 2015). De acordo com a informação apresentada pelo IPCG (2006), o modelo monista é um modelo reforçado do modelo latino pois é possível suprimir o conselho fiscal no fiscal único.

A característica mais importante deste modelo assenta na monitorização e gestão centralizadas no mesmo órgão (Costa, 2018). De salientar que a composição dos órgãos de controlo e gestão é feita em assembleia geral e que a mesma pode dispensar qualquer um dos membros do conselho de administração (Antas, 2016), não sendo assim, um modelo aconselhável a sistemas dominados por acionistas fortes e controladores, pois pode conduzir a significativos custos de agência entre os acionistas (Batista, 2009).

---

[4] Modelo previsto na alínea a) do nº1 do artigo 278.º do CSC.
[5] A quem compete a gestão corrente da sociedade (Cunha, 2007).
[6] Não lhe são cometidas funções de gestão (Bandeira, 2012).
[7] Aquele cujos interesses não se encontrem associados a qualquer grupo nem seja suscetível de ver influenciada a sua isenção. (art.º 414.º, n. º 5, CSC).

Figura 3*- Estrutura Modelo Latino*



Fonte 4- Adaptado IPCG (2011, p.5)

- O Modelo Anglo-Saxónico

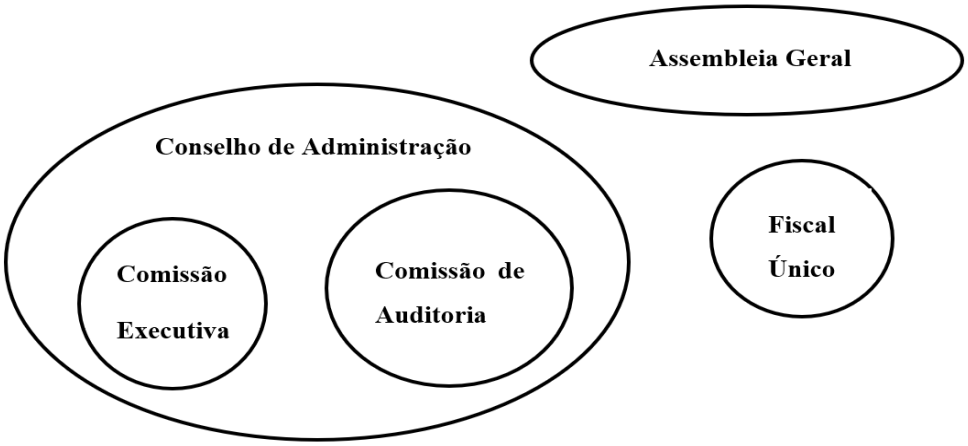
O modelo anglo-saxónico[8] está presente nos Estados Unidos da América, Reino Unido e Canadá (Santos, 2009). Neste modelo predomina a delegação de funções de gestão e uma grande dispersão da propriedade dos capitais das sociedades como resultado do financiamento no mercado de capitais (Camuri & Leal, 2008). A propriedade e o controlo estão separados, havendo uma forte proteção dos interesses minoritários, ao mesmo tempo que existe uma reduzida influência na gestão (Batista, 2009).

Este modelo é composto por uma assembleia geral, um conselho de administração onde é integrada uma comissão de auditoria e um revisor oficial de contas (Monteiro, 2019). A comissão de auditoria[9] é integrada no conselho de administração e nomeada em assembleia geral onde os seus membros têm de ser, no mínimo, três administradores não-executivos (Ribeiro, 2014). Neste modelo a fiscalização da sociedade compete à comissão de auditoria e ao revisor oficial de contas (Estrela, 2016), tendo acesso facilitado a um conjunto de informação. O conselho de administração deve gerir a entidade, contando com pelo menos um administrador independente[10] (Batista, 2009).

[8] Modelo previsto na alínea b) do nº1 do artigo 278.º do CSC.
[9] Diferença para o modelo monista.
[10] Quem não está associado a grupos de interesses na sociedade, nem se encontre em situação de afetar a sua isenção de análise ou decisão (artigo 414.º, n.º 5, CSC).

Os membros da comissão de auditoria só podem ser removidos se reunirem as seguintes condições: justa causa, resolução da assembleia geral ou resolução da mesma mas tendo esta de ser aprovada em tribunal (Cernat, 2004). Estes mecanismos foram criados para proteger a independência das pessoas que desempenham a função de controlo e podem diminuir os custos de agência, dada a independência do órgão que fiscaliza face aos membros da gestão executiva (Crowther & Sefi, 2011)

Figura 4*- Estrutura Modelo Anglo-Saxónico*



Fonte 5- Adaptado de IPCG (2011:5)

- O Modelo Dualista

O modelo dualista é maioritário na Alemanha e obrigatório nas empresas do sector financeiro na Suíça (Ribeiro, 2014), aqui parte do capital das entidades é controlado pelos sócios maioritários e pela banca (Camuri & Leal, 2008), servindo estes como principais intermediários entre os credores e os sócios (Andrade & Rosetti, 2006).

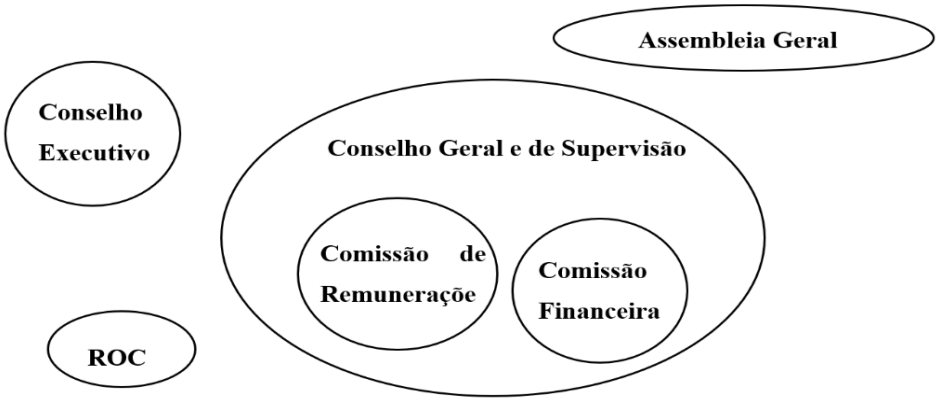
O modelo dualista, também denominado por *double-tier*[11] prevê a existência de quatro órgãos: o conselho de administração executivo, a assembleia geral, o conselho geral de supervisão e o revisor oficial de contas (Sousa, 2018). Esta estrutura é caraterizada pela existência de dois órgãos responsáveis pela administração da empresa: o conselho geral e de supervisão e o conselho executivo (Fernandes, 2014).

[11] Modelo previsto na alínea c) do nº1 do artigo 278.º do CSC.

De acordo com Lira *et al*., (2017) o conselho geral é composto por membros eleitos pela assembleia geral que podem ser ou não acionistas, devendo desempenhar um papel de fiscalização (Grace *et al*, 2012) e de controlo dos administradores executivos (Marques, 2015), bem como a avaliação de desempenho dos membros da direção. O conselho executivo é composto por membros eleitos pelo conselho geral ou pela assembleia geral, e compete a este a gestão da sociedade, existindo uma maior separação entre a gestão e os detentores da empresa (Faria, 2015). A assembleia geral tem apenas dois poderes, a alteração dos estatutos e a nomeação e destituição dos membros do conselho geral e de supervisão.

Neste modelo prevalece a separação entre a gestão e os detentores de capital, devido ao facto de os membros do conselho executivo não serem diretamente nomeados pela própria assembleia geral (Batista, 2009). Na opinião de Silva et al. (2006), o modelo dualista visa criar uma estrutura intermédia entre esta e os gestores executivos, de modo que estes desempenhem os papéis de fiscalização e controlo dos administradores e acionistas.

Figura 5- *Estrutura Modelo Dualista*



Fonte 6- Adaptado de IPCG (2011:5)

Todos os sistemas podem ser eficientes, contudo não existe um modelo perfeito. Em 1999, a OCDE, publicou um documento relativo aos primeiros princípios emitidos de *corporate governance*, onde evidenciou não haver um modelo único de boas práticas de governo das sociedades, existindo sim princípios básicos gerais de governo das sociedades, tais como a transparência na prestação de contas, o comportamento ético e responsabilidade por parte dos gestores, promovendo a eficiência e a competitividade das empresas.

1.3.3 Determinantes que influenciam a *Performance*

Para se conseguir atingir um melhor desempenho é necessário combinar diversas variáveis, que interagem positiva ou negativamente num processo dinâmico (Dooren, 2011). Perante esta realidade, vários são os fatores que contribuem para uma boa performance no que toca à temática de *corporate governance*.

Como fase inicial de abordagem a este tema, é de notar que a estrutura de uma empresa tem de ser sólida e coesa, pois é um importante mecanismo de governo das sociedades, sendo que pode ser uma mais-valia quando leva à realização dos objetivos que maximizem o valor da empresa.

Matos & Góis (2013) referem-se ao conselho de administração não apenas como o órgão máximo da empresa, mas também e fundamentalmente, como o mais importante mecanismo interno para procurar alinhar interesses de gestores e acionistas e, como responsável pela supervisão, para controlar e decidir as orientações estratégicas da empresa. Cabe-lhe, sob outra perspetiva, a responsabilidade de gerir os recursos da melhor forma possível tendo em vista o crescimento sustentável da organização (Marques, 2015), o aumento da confiança pela via da qualidade e transparência da informação e do cumprimento das obrigações legais (Cunha, 2005).

No entanto, para uma correta e leal interpretação deste tema é importante referir que para além dos aspetos mencionados é importante a abordagem de outros temas, como a prevenção da corrupção na empresa, o código de ética utilizado e a forma como a gestão de conflitos de interesses é gerida (Coutinho & Garcia, 2019). Os mecanismos de *corporate governance* tem ganho ao longo dos anos cada vez mais projeção. Muitos são os casos onde os gestores das empresas se encontram envolvidos em escândalos de corrupção, pagamentos indevidos, evasões fiscais e consequentemente a violação de leis (Cunha, 2013). Assim, surge a necessidade das empresas em adotar um conjunto de práticas, que contribuem para o aumento da eficiência dos mecanismos nesta temática.

Como forma de garantir a segurança dos acionistas surge o *compliance*, para assegurar o cumprimento das regras e normas e consequentemente uma correta gestão (Amorim *et al*., 2012). A implementação de programas de *compliance* no seio empresarial é vista como uma maior vantagem competitiva, pois existe a diminuição do risco de causarem

danos ao património público, aumentando a seguranças das operações, evitando atos de fraude e corrupção e gerindo os possíveis conflitos de interesses que surjam (Carvalho, 2018).

Numa primeira abordagem a este programa inserem-se os códigos de conduta e ética, realçando a todos a importância do cumprimento da legislação para evitar consequências danosas para a empresa (Costa *et al*., 2014). No entanto, este não tem como prever toda e qualquer situação futura de infração à lei que possa vir a ocorrer dentro da empresa nos mais diversos setores, sendo ideal que a conceção de se fazer cumprir regras e regulamentos seja uma prática comum e diária dos funcionários (Somers, 2001). Além disso, é também fundamental o envolvimento das chefias, dado que é importante saber que o responsável direto por cada setor supervisiona a aplicabilidade de tais códigos. Aqui surge, o compromisso da direção da empresa em promover, valorizar e, acima de tudo, implementar as medidas constantes nos códigos de conduta para os diversos setores da empresa (Oliveira, 2016).

Como segundo pilar da implementação dos programas de *compliance* surge a avaliação de riscos, que tem o objetivo de identificar as infrações que podem vir a ocorrer na empresa e a forma como estas se sucedem. Perante isto, são necessários alguns critérios. Em primeira instância é importante entender a relação da empresa com todos os *stakeholders* envolvidos e de seguida tentar identificar a possibilidade dos tipos de ligações que gerem a possibilidade de tentativa de atos fraudulentos (Mendes & Carvalho, 2017).

As provas documentais são também indispensáveis para que se efetivem o aprimoramento dos programas de *compliance* que, juntamente com as DF e DNF se mostram essenciais à aplicabilidade destes no combate à corrupção. É importante mencionar ainda a questão das contratações de funcionários nas empresas, sendo necessário uma avaliação da vida decorrida deste, com o intuito de verificar a sua conduta dentro de outras empresas em que trabalhou. Tais precauções servem para uma melhor aplicabilidade dos programas de conformidade indo ao encontro do êxito nas suas diligências (Carvalho, 2018).

As denúncias das práticas irregulares dos funcionários podem ser efetuadas através dos canais de comunicação dentro das empresas, sendo tais denúncias sigilosas para que estes tenham a certeza de que não sofrerão qualquer tipo de represália por o estarem a fazer.

Cada vez mais as empresas para evitar danos futuros devem investir em programas de *compliance*. No entanto, importa realçar que muitas empresas utilizam estes programas como "programas de fachada" e tentam transmitir a falsa impressão de que existe a aplicabilidade de tais programas e, consequentemente o esforço e preocupação na sua divulgação (Costa et al., 2014). Por conseguinte, existem comissões no seio da organização que são responsáveis por promover a avaliação dos programas, com o intuito de reduzir as desconformidades e de conceder qualquer outro benefício às empresas que esteja previsto na legislação em virtude dos programas instaurados (Sidhu, 2009).

1.4 Capital Humano

1.4.1 Âmbito

Os trabalhadores de uma organização são parte integrante para o alcance do sucesso geral da mesma (Clarkson, 1998). Se de acordo com o Livro Verde (2006), a responsabilidade social empresarial aparece quando "as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente limpo", esta manifesta-se também em relação aos trabalhadores, dado que influenciam os resultados da empresa (Câmara *et al*., 2003).

Uma empresa não se pode limitar apenas ao cumprimento de todas as obrigações legais nem apenas à audição dos interesses dos acionistas ou proprietários (Fischer & Metzner, 2005), tem que apresentar um "maior" investimento em capital humano e em tudo o que os rodeia. De acordo com Cheibub e Locke (2002) citado por Nascimento (2014), uma organização socialmente responsável ao nível interno é uma boa entidade empregadora, uma vez que é uma organização que assegura um ambiente de confiança laboral, trata os trabalhadores como pessoas que merecem respeito e consideração, sem discriminação, paga um salário que permita uma razoável qualidade de vida, tem boas condições de trabalho, aposta na formação e oferece determinados benefícios.

Estudos publicados nos últimos anos sugerem que a perceção do envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social empresarial tem um efeito positivo na relação que os seus trabalhadores estabelecem com as organizações (Dina & Aharon, 2011).

Por este motivo o investimento em práticas de RSE relacionadas com os colaboradores é proporcional à satisfação no trabalho dos mesmos (Duarte & Neves, 2009).

1.4.2 Trabalhadores

Uma empresa responsável propõe-se a desempenhar as suas atividades de forma ética e transparente, evitando diversas práticas que vão desde a utilização de trabalho infantil, à discriminação sexual, racial ou ideológica, entre outras, desenvolvendo programas de saúde, além de procurar a melhoria nas condições de trabalho e de saúde de seus empregados, assim como melhoria das condições de vida nas comunidades com as quais se relaciona (Fonseca, 2017).

Assim sendo, existem assuntos em matéria de trabalhadores que são considerados como fulcrais para a realização de uma demonstração não financeira:

- Igualdade e não discriminação
- Formação profissional
- Saúde e segurança no trabalho
- Benefícios

Em matéria de igualdade e não discriminação, o princípio da igualdade é uma norma de direito fundamental: confere aos indivíduos o direito à igualdade de tratamento (Pinto, 2018).

A discriminação e desigualdade não está relacionada somente ao género, mas também à idade, estado civil, situação familiar, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, convicções ideológicas, entre outras. O artigo 24º o código do trabalho[12] refere que "todos os trabalhadores têm direito á igualdade de oportunidades e de tratamento no acesso ao emprego, à formação, à promoção profissional e às condições de trabalho". É neste contexto, que se inserem os princípios básicos de promoção da igualdade e não discriminação, indispensáveis a uma sociedade mais igualitária onde se verifique um idêntico peso de género nas diferentes categorias profissionais, processos não discriminatórios de

[12] Lei nº7/2009 publicada em Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12

recrutamento, progressão nas categorias profissionais, equivalente valor das remunerações, acesso a ações de formação profissional e situações contratuais equivalentes.

No que toca à formação nas empresas, é inevitável que as organizações proporcionem formação aos seus colaboradores para que estes se mantenham atualizados, e por essa via, contribuam para uma organização mais competitiva e refrescada (Soares, 2013). Através da formação, as empresas e os seus colaboradores ficam a lucrar, uma vez que existe uma melhoria das competências tanto profissionais como pessoais (Caetano & Velada, 2004). A frequência de ações de formação desenvolvem no trabalhador um acréscimo de competências, maiores oportunidades de carreira e de realização pessoal e profissional (Tavares, 2010). Para a entidade fortalecem a capacidade estratégica pela maior prontidão na realização dos objetivos, pela maior eficácia e eficiência de resultados, pela maior capacidade de inovação na resposta às necessidades dos clientes e pelo fortalecimento da capacidade competitiva (Caetano, 20107).

A adoção de medidas que garantam a saúde e segurança no trabalho têm impacto direto nas condições de trabalho, na saúde dos trabalhadores e, consequentemente, no bem-estar (Lopes, 2018). O empregador deve assegurar a vigilância da saúde do trabalhador em função dos riscos a que estiver potencialmente exposto no local de trabalho[13]. Este deve ter capacidade de avaliação e competência para a adoção de medidas aquando da presença de agentes físicos (Costa, 2015). Surge neste contexto a implementação de um sistema de saúde e segurança no trabalho que tem como objetivo primordial a melhoria das condições de trabalho e a proteção da saúde do trabalhador, por via da adoção de medidas preventivas dos riscos associados ao ambiente laboral (Robelski & Sommer, 2020).

Por último, os benefícios e incentivos dos trabalhadores interferem diretamente no comportamento organizacional dos colaboradores. De entre os fatores que são afetados por essa política estão o comprometimento, a satisfação e a motivação, significando isto, fatores que irão afetar nos resultados desejados pela organização (Carvalho et al., 2013). Cada vez mais as empresas procuram atrair e reter profissionais competentes e satisfeitos através de salários e benefícios (Soares, 2014). As recompensas organizacionais são oferecidas para

[13] Artigo n.º 15, Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro

fortificar processos que produzam efeitos, como o aumento da responsabilidade do indivíduo ou do grupo dentro da organização, ou seja, incentiva o espírito de missão na empresa e amplia constantemente a criação de valor (Chiavenato, 2004).

1.4.3 Direitos Humanos

É de conhecimento geral que os direitos humanos dizem respeito ao conjunto de direitos inerentes a todos os seres humanos, independente de sua raça, sexo, nacionalidade, etnia, idioma, religião ou qualquer outra condição que possa servir como item discriminatório-social (Grossi *et al*., 2015).

As sociedades empresariais podem afetar, positiva ou negativamente, um vasto leque em matéria de direitos referentes à proteção social de seus envolvidos, incluindo questões como discriminação, assédio sexual, saúde, segurança, liberdade de expressão, entre outras (Adolfo *et al*., 2015). Conforme inserido nos Princípios de Direitos Humanos do Pacto Global das Nações Unidas, reafirmado e elaborado pelos Princípios Orientadores das Nações Unidas para Empresas e Direitos Humanos, o respeito aos direitos humanos é diferente do esforço de uma empresa em apoiar ou promover os mesmos (Grossi *et al*., 2015).

Face ao supramencionado, as acusações sobre a responsabilidade por inúmeras violações aos direitos humanos têm decrescido ao longo dos tempos sobre muitas empresas. No entanto, de acordo com os estudos realizados nas últimas décadas verificou-se que houve uma significativa mudança no ambiente em que as sociedades empresariais estão inseridas, voltando as atenções para questões além da esfera económica, valorizadas neste sentido, pelo contexto social em que atuam como influenciadoras diretas e indiretas (Pedersen *et al*., 2020).

Os indicadores de desempenho referentes a direitos humanos, segundo a GRI (2016) requerem que as organizações incluam na sua informação não financeira a importância dada aos direitos humanos nas práticas de investimento e seleção de fornecedores/empresas contratadas. Além disso, abrangem a formação de empregados em direitos humanos e também em não-discriminação, liberdade de associação, trabalho infantil e trabalho forçado e escravo (GRI, 2006).

Perante este conceito da GRI, é esperado que numa organização todo o envolvente no direitos humanos inclua diretrizes como: respeito pelas normas laborais; proteção do ambiente e direitos humanos; rejeição de práticas de suborno e corrupção; adoção de códigos de conduta sobre as condições de trabalho; direitos humanos e aspetos ambientais, incluindo nos fornecedores e subcontratados, observação do impacto das atividades sobre os direitos dos trabalhadores e da comunidade local; aplicação e verificação dos códigos de conduta e de promoção das normas internacionais do trabalho em todos os níveis da organização e nos subcontratados; políticas de diálogo e informação com abordagens ao nível dos órgãos de gestão; trabalhadores e comunidade local, verificação contínua do respeito pelos direitos humanos segundo as normas e a "auditoria social", garantindo a credibilidade dos relatórios (Ribeiro, 2019).

A constante fiscalização em ambiente empresarial, considera-se uma medida necessária para o efetivo respeito e cumprimento integral dos princípios tutelados pelos direitos humanos. A violação destes representa um alto custo para as empresas, não somente sob a perspetiva económico-financeiro e penal, mas também sob o prisma da identidade e reputação empresarial (Lençoni, 2019). Da mesma forma, promover os direitos humanos simboliza não apenas um alto ganho empresarial, mas sobretudo um ganho na identidade e reputação empresarial.

2 METEDOLOGIA: IMPLEMENTAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO NÃO FINANCEIRA NO RELATO ANUAL DA PLURAL – COOPERATIVA FARMACÊUTICA, CRL

Com base, na revisão da literatura exposta no capítulo anterior, o objetivo deste capítulo passa por implementar uma demonstração não financeira no relato anual da Plural no que diz respeito ao ano de 2020.

Neste capítulo, irá ser feito uma caracterização geral da distribuidora farmacêutica, Plural, o desenho da demonstração não financeira a implementar, a aplicação da mesma na Plural com base nos dados desta e por fim uma análise crítica de todo este processo.

2.1 Caracterização da Entidade

Além da produção, a indústria farmacêutica está associada a vários processos. Um deles, considerado de extrema importância por levar o produto ao consumidor final é o processo de distribuição. Neste ramo, surge a Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl, uma empresa constituída com 100% de capital português, que se dedica à distribuição e comercialização de medicamentos.

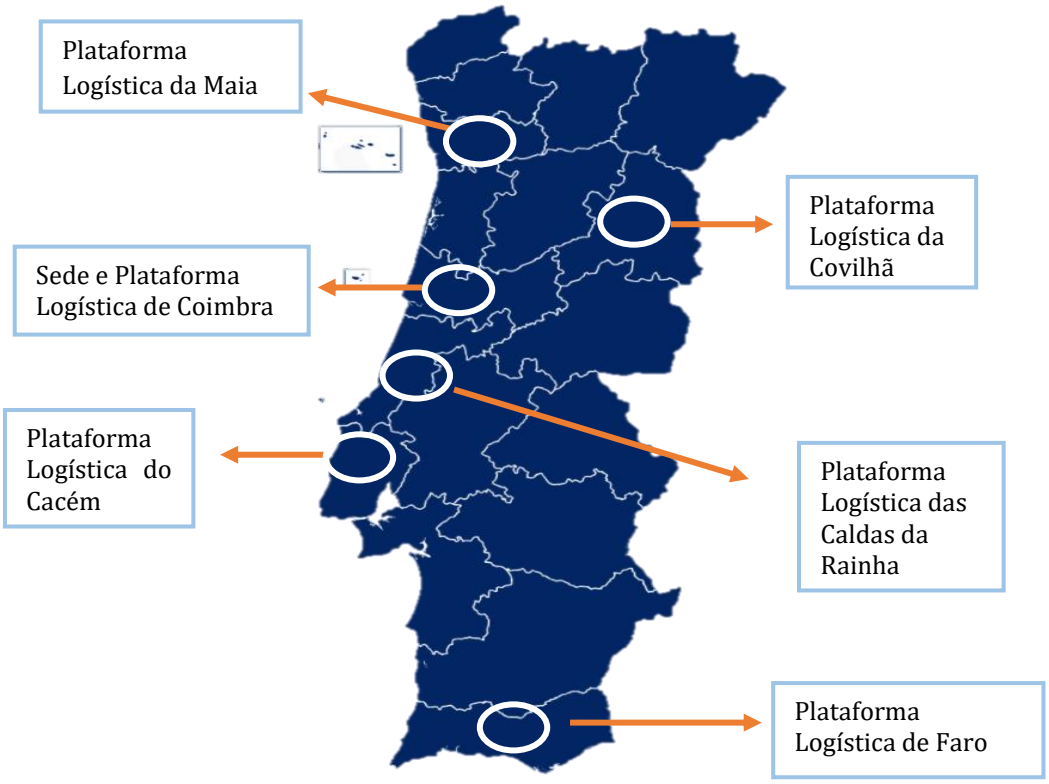
Inicialmente as farmácias para adquirir os produtos para comercialização necessitavam de encomendar diretamente aos laboratórios. No entanto, devido ao preço elevado conjugado com a compra reduzida, falta de espaço para armazenamento e difícil facilidade de pagamento, um grupo de farmácias decidiu juntar-se para assim em conjunto adquirir grandes quantidades de produtos, o que tornava os preços mais vantajosos. Surge assim a ideia da Cooperativa, um armazenista liderado por farmácias (os seus associados) cujo objetivo é apoiá-los na compra, gestão e armazenamento dos produtos, dando origem a uma redução dos custos. Com esta criação surgem outras regalias associadas, como os benefícios fiscais (por exemplo, segurança social e imposto sobre pessoas coletivas com valor reduzido).

Desde a sua fundação em 1974, a Plural inicialmente designada por Farbeira tem procurado marcar a diferença dos seus principais concorrentes, através da melhoria continua ao adequar a capacidade de resposta dos fornecedores às necessidades das farmácias portuguesas. Nesse âmbito, importa destacar os seguintes momentos históricos:

- Em 1990, dado ao rápido desenvolvimento tecnológico e à crescente importância da distribuição farmacêutica por grosso, a empresa integrou o programa *Star* informatizando todas farmácias associadas à Farbeira;
- Quatro anos depois em 1994, foi inaugurada a sede/armazém em Coimbra, uma vez que devido ao crescimento da empresa no setor a infraestrutura até então existente começou a ser insuficiente;
- Em 2000, foi instalado o sistema KNAPP, um novo sistema automatizado para o aviamento de encomendas, que facilitou em grande medida, toda a logística da empresa;
- De forma a expandir a sua área de atuação e chegar a mais farmácias, em 2003, foi inaugurado o armazém nas Caldas da Rainha e começa aqui a expansão a nível nacional das plataformas logísticas;
- Em 2004, dada a continuidade dos avanços a nível tecnológico, implementou-se o sistema SAP (*Systems, Applications and Products*), facilitando toda a gestão da empresa;
- Em 2006, deu-se um dos acontecimentos de maior importância na vida da Plural, a fusão de 3 cooperativas da Região Centro – Cofarbel (Cernache), Farcentro (Covilhã) e Farbeira (Coimbra) na Farbeira, passando a ter uma área de atuação muito maior;
- A partir do ano de 2008, a Plural (ainda como Farbeira) inaugurou mais quatro armazéns em Portugal, nomeadamente: no Porto (2008), em Faro (2009), no Montijo (2010) e na Maia (2015). Neste ano, foi também mudada a designação social da empresa para a atual designação, Plural - Cooperativa Farmacêutica, Crl;
- Em 2014, ano em que a Plural fez 40 anos, adquiriram-se os terrenos onde viria a ser construída a nova e atual sede da empresa, assim, em 2017 foi inaugurado um novo edifício e armazém em Coimbra, lugar onde se encontra a sua atual sede;
- Em 2019, a Plural comemora 45 anos e marca presença na Região Autónoma da Madeira, realizando uma parceria com a Farmadeira, designada por Farmadeira by Plural;

- No ano de 2020, a Plural encerrou as suas instalações no Montijo e mudou-se para o Cacém (instalações da Udifar). Com esta mudança conseguiu atingir a maior quota de mercado a nível nacional, no que diz respeito às empresas de distribuição farmacêutica com capitais 100% portugueses, tendo terminado o ano com cerca de 14% de quota de mercado;
- Em 2021, o negócio entre a Plural e Udifar é concretizado e a Plural adquire os ativos da Udifar e fica com uma nova imagem, a Plural+Udifar. Em março, deste mesmo ano encerra o armazém das Caldas da Rainha.

***Figura 6**- Distribuição geográfica das plataformas logísticas da Plural, Crl*



Fonte 7- Elaboração própria

Esta cooperativa, que está em constante desenvolvimento, destaca-se a nível nacional não só pela sua excelência, mas também pela sua missão, visão e valores. Relativamente à missão da Plural e de acordo com o exposto no site institucional da mesma,

esta é uma empresa que pretende aprovisionar, armazenar e distribuir medicamentos aos seus diversos cooperadores, nas melhores e mais adequadas condições, no mais curto espaço de tempo, de acordo com as boas práticas de distribuição e rege-se pela promoção de uma boa política social, com foco na transmissão dos valores que defende aos seus cooperadores, colaboradores e clientes.

No que concerne à visão da Plural, a mesma tem como grande objetivo ser a primeira empresa cooperativa nacional e estar presente em todos os distritos, alcançando assim a totalidade das farmácias do país. Por último, relativamente aos seus valores, a Plural privilegia o respeito e o compromisso com todo os clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade em geral.

Hoje, após 46 anos, a Plural fornece mais de 2000 farmácias portuguesas e é considerada uma empresa de confiança que luta pelo seu crescimento sustentável. Tem uma cobertura de 85% do território português, tendo cinco plataformas logísticas de norte a sul do continente e na Região Autónoma da Madeira. O seu principal objetivo é garantir a excelência dos serviços prestados aos seus clientes, contando neste momento, com mais de 1400 farmácias associadas e cerca de 310 colaboradores, de norte a sul do país. Além disso a empresa conta, hoje, com uma frota de 78 viaturas.

2.2 Desenho da DNF da Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl

A componente prática deste projeto tem por objetivo principal o desenho e a elaboração de demonstração não financeira na Plural, sendo que a adoção deste modelo de relatório tem uma natureza voluntária. A entidade não está obrigada a apresentar este tipo de relatório, uma vez que esta não se enquadra no disposto do artigo 508º-G e 66.º-B do Código das Sociedades Comerciais, na redação introduzida pelo Decreto-Lei nº 89/2017, de 28 de julho, que como já referido anteriormente, diz-nos que "As grandes empresas e as empresas-mãe de um grande grupo, que tenham o estatuto legal de entidades de interesse público e que tenham em média mais de 500 trabalhadores, devem apresentar anualmente uma demonstração não financeira, incluída no relatório de gestão ou apresentada num relatório separado, elaborada pelos seus órgãos de administração, contendo as informações não financeiras bastantes para uma compreensão da evolução, do desempenho, da posição e do

impacto das suas atividades, referentes, no mínimo, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade entre mulheres e homens e não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno.", pois não totaliza 500 trabalhadores.

A Plural anualmente, para além das demonstrações financeiras de natureza obrigatória, apenas apresenta informação não financeira no balanço da qualidade e no relatório de gestão. No seguimento do que foi abordado ao longo deste trabalho, a sugestão de implementação de informação não financeira no relato anual passa por abordar as políticas de sustentabilidade, onde se enquadram aspetos ambientais, sociais e económicos, de *corporate governance*, de combate á corrupção e às tentativas de suborno, dos trabalhadores e igualdade entre género e não discriminação e de direitos humanos com a finalidade de agrupar nova informação com a informação já existente num único relatório que vai facilitar a interpretação e compreensão das partes interessadas da Plural.

A informação constante da DNF deve ser estruturada e orientada por critérios de compressibilidade e comparabilidade e é aconselhado que seja prestada a informação indispensável para caracterizar corretamente a situação da sociedade em cada matéria. Por este motivo foi feita uma recolha de informação.

O processo de recolha de informação baseou-se em três fases. A primeira passou por perceber juntos dos responsáveis do Departamento Administrativo e Financeiro, o que já era elaborado até então em termos de demonstrações financeiras e relatório de gestão anual, a fim de se obter uma perceção dos pontos a integrar nesta demonstração e a quem os solicitar. Depois de definidos todos estes pontos e tendo em conta que a informação financeira não está centralizada, a etapa seguinte passou por uma entrevista a todos os responsáveis dos diferentes departamentos, de forma a entender todos os processos e políticas de cada um. A terceira e última fase após conhecer todos os procedimentos, baseou-se na recolha de toda a informação documental existente relacionada com os temas propostos a enquadrar na demonstração não financeira.

A informação constante na DNF tem como por bases: ficheiro KPI's 2020, base de dados SAP HANNA (programa utilizado pela entidade), relatório de gestão e contas 2020, balanço da qualidade 2020, manual de acolhimento, código de ética e conduta, estatutos da Cooperativa e análises dos diversos departamentos realizadas ao longo do ano.

O esboço a seguir apresentado, é baseado no modelo de relatório para divulgação de informação não financeira publicado pela CMVM em 2020 que se destina a servir de modelo às sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação no mercado regulamentado português. O objetivo deste modelo é proporcionar às empresas um modelo de divulgação de informação não financeira padronizado que facilite a sua consulta e utilização pelas partes interessadas num único relatório.

Tabela 2- *Desenho da DNF a implementar na Plural, Crl*

Demonstração Não Financeira Plural, Crl		
Parte I- Informação das políticas adotadas		
1. Introdução		Descrição da política geral da sociedade
		Introspeção do ano anterior e alterações que tenham ocorrido assim como as suas razões
		Descrição da metodologia e dos motivos para a sua utilização no reporte da informação não financeira
2. Modelo empresarial		Breve descrição do modelo de negócio
		Estrutura organizacional da empresa
		Principais áreas de negócio e mercados em que opera
		Nota: Nesta secção deve-se recorrer a organogramas, gráficos e quadro funcionais sempre que possível
3. Políticas implementadas		Exposição das várias políticas implementadas (ambientais, sociais e fiscais, *corporate governance*, trabalhadores e direitos humanos)
3.1. Sustentabilidade	**i. Ambiental**	Objetivos estratégicos da empresa e ações preponderantes a aplicar para a sua realização
		Utilização sustentável de recursos (consumo de água, de energia e outras matérias-primas, formas de melhorar a eficiência da utilização dos recursos)
		Poluição e alterações climáticas (Emissões de gases com efeitos de estufa e poluentes para a natureza, formas e medidas de prevenir e reduzir)

		Economia circular e gestão de resíduos (medidas de prevenção e reciclagem)
		Normas da qualidade
		Descrição dos principais indicadores de desempenho utilizados
	ii. Sociais e Económicos	Objetivos estratégicos da empresa e ações preponderantes a aplicar para a sua realização
		Compromisso da empresa perante a comunidade (impacto da atividade no desenvolvimento local e no território português, ações de parceria e de patrocínio)
		Subcontratação e fornecedores (a consideração nas relações com os fornecedores e subcontratantes da sua responsabilidade social, ambiental e de *governance*; sistemas de controlo e auditoria e respetivos resultados
		Clientes (sistemas de receção de reclamações e respetivo tratamento e resolução)
		Investimento responsável (investimento que a sociedade pretende ou já atraiu)
3.2. Corporate Governance		Objetivos estratégicos da empresa e ações preponderantes a aplicar para a sua realização
		Órgãos Sociais e Comissões (*Corporate Governance*)
		Sítio da internet
		Combate à corrupção e às tentativas de suborno (Prevenção da Corrupção, Código de ética, Gestão de conflitos e interesses)

3.3. Trabalhadores e Direitos Humanos	Trabalhadores e igualdade entre género e não discriminação (Número total de trabalhadores e vínculos contratuais por distribuição de género, idade, país e classificação profissional, remuneração para cargos iguais ou médios na empresa, trabalhadores com deficiência (incluindo indicação da forma como a sociedade se encontra a cumprir, ou a preparar o cumprimento, da Lei n.º 4/2019 de 10 de janeiro, relativa ao sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, entre outros). Remunerações por cargos iguais ou médios na empresa, remuneração media administradores e gestores por género
	Organização do trabalho (organização do tempo de trabalho, incluindo medidas destinadas a facilitar o desligamento do trabalho e a vida familiar)
	Saúde e Segurança (condições de saúde e segurança no trabalho e número de acidentes de trabalho)
	Formação (as políticas aplicadas no domínio da formação e o tipo de formações)
	Benefícios
	Procedimentos de diligência devida aplicados em matéria de direitos humanos
4. Principais Riscos Associados ou gestão de riscos e controlo interno	Identificação de riscos e de como estes são geridos pela sociedade
Parte II- Informação sobre diretrizes seguidas	
	Identificação das diretrizes seguidas no reporte de informação não financeira

Fonte 8- Adaptado do Modelo de DNF da CMVM

2.3 Elaboração da DNF de 2020

Demonstração Não Financeira Plural - Cooperativa Farmacêutica, Crl

Parte I- Informação das políticas adotadas

1. Introdução

Apesar de um ano complexo, o ano de 2020 foi enriquecedor para toda a equipa da Plural, Crl. Traduziu-se na continuação da implementação da estratégia da empresa, assente na política primordial, a melhoria contínua e o foco no cliente.

Decerto que foi um ano marcado pela situação pandémica vivida a nível mundial, que agiu como um grande teste em todas as organizações. Neste contexto, a Plural reagiu com excelência e adaptou-se a esta nova realidade, com pequenas mudanças e ajustes feitos diariamente, sempre com o pensamento de não colocar em causa a qualidade do serviço prestado às farmácias nem em risco os seus colaboradores. Foi mais um ano de consolidação de liderança, quer ao nível dos resultados obtidos quer na forma como se continua a destacar nos serviços de valor acrescentado que disponibiliza aos seus parceiros.

Em 2020 foram dados passos cruciais para a evolução da Cooperativa, com o objetivo de atingir a excelência no serviço prestado às farmácias. Foi um ano de contínua aposta em soluções eficientes, inovadoras e globais com a chegada de novos veículos amigos do ambiente, para se conseguir atingir e manter um serviço de excelência que garante sustentabilidade, com a introdução de melhorias ao nível das novas tecnologias e com investimentos para a criação de mais valor.

Durante o ano de 2020 foram alinhadas as arestas do projeto Farmadeira By Plural que permitiu que o nome da Plural chegasse à Região Autónoma da Madeira, onde mais 60 Farmácias ficaram a conhecer esta entidade.

Existiu uma melhoria nos serviços multipharma para que as Farmácias aderentes passassem a disponibilizar de mais e variados serviços para além da entrega do medicamento.

Na procura contínua da melhoria, foram adquiridos os ativos da distribuidora farmacêutica Udifar, lançando em Portugal uma nova imagem: a Plural+Udifar, assim,

conseguiu-se captar mais clientes e proporcionar aos atuais um serviço mais rápido e eficaz, sobretudo na grande Lisboa e Alentejo.

Os objetivos a que a Plural se propôs a alcançar no início do ano, foram sem dúvida ambiciosos, mas 2020 veio demonstrar que é possível a concretização deste longo trajeto, que é a política de distribuição farmacêutica. Transformar estes projetos em unidades de negócio só é possível através de um elevado nível de organização e uma forte articulação entre departamentos.

Em suma, a empresa assegura a qualidade dos serviços prestados em todos os armazéns, avalia regularmente as necessidades dos seus clientes de modo a antecipar as respostas adequadas, assegurando a entrega sistemática dos produtos solicitados no prazo previsto e em perfeitas condições de acondicionamento e conservação, promovendo a sua satisfação nos serviços prestados. A Plural conduz a sua atividade de forma ética, social e ambientalmente responsável, numa ótica de médio/longo prazo com reforço a políticas sustentáveis, assumindo compromissos com as diversas partes interessadas. Foi esta visão que permitiu criar um serviço de excelência, tendo atingido 1.440 cooperadores em 6 plataformas logísticas, e com um volume de negócios em 2020 de mais de 293 milhões de euros, no qual se traduz num crescimento de 25,3% face a 2019.

De acordo com o artigo 66.º-B e 508.º-G, ambos referidos no Código das Sociedades Comerciais, que pretende dar cumprimento ao Decreto-Lei nº 89/2017 a Plural não está obrigada a incluir no seu relatório de gestão uma demonstração não financeira. No entanto a administração, de forma voluntária, tem todo o interesse em realizar a mesma como documento complementar para avaliar o desempenho relativamente às questões de sustentabilidade, *corporate governance*, capital humano, respeito pelos direitos humanos e combate à corrupção e tentativas de suborno.

2. Modelo Empresarial

A base de negócio da Plural, membro integrante da Associação de Distribuidores Farmacêuticos (ADIFA), consiste na distribuição de medicamentos em todo o território nacional. Para além da atividade principal, a Plural disponibiliza uma vasta gama de serviços multipharma dirigidos às Farmácias, são eles:

- Farma2home;
- Plural Calibração;
- Plural Verde;
- Plural Formação;
- Plural Inventário;
- Plural Consumíveis;
- Plural Saúde;
- Plural Social;
- Plural Emprego.

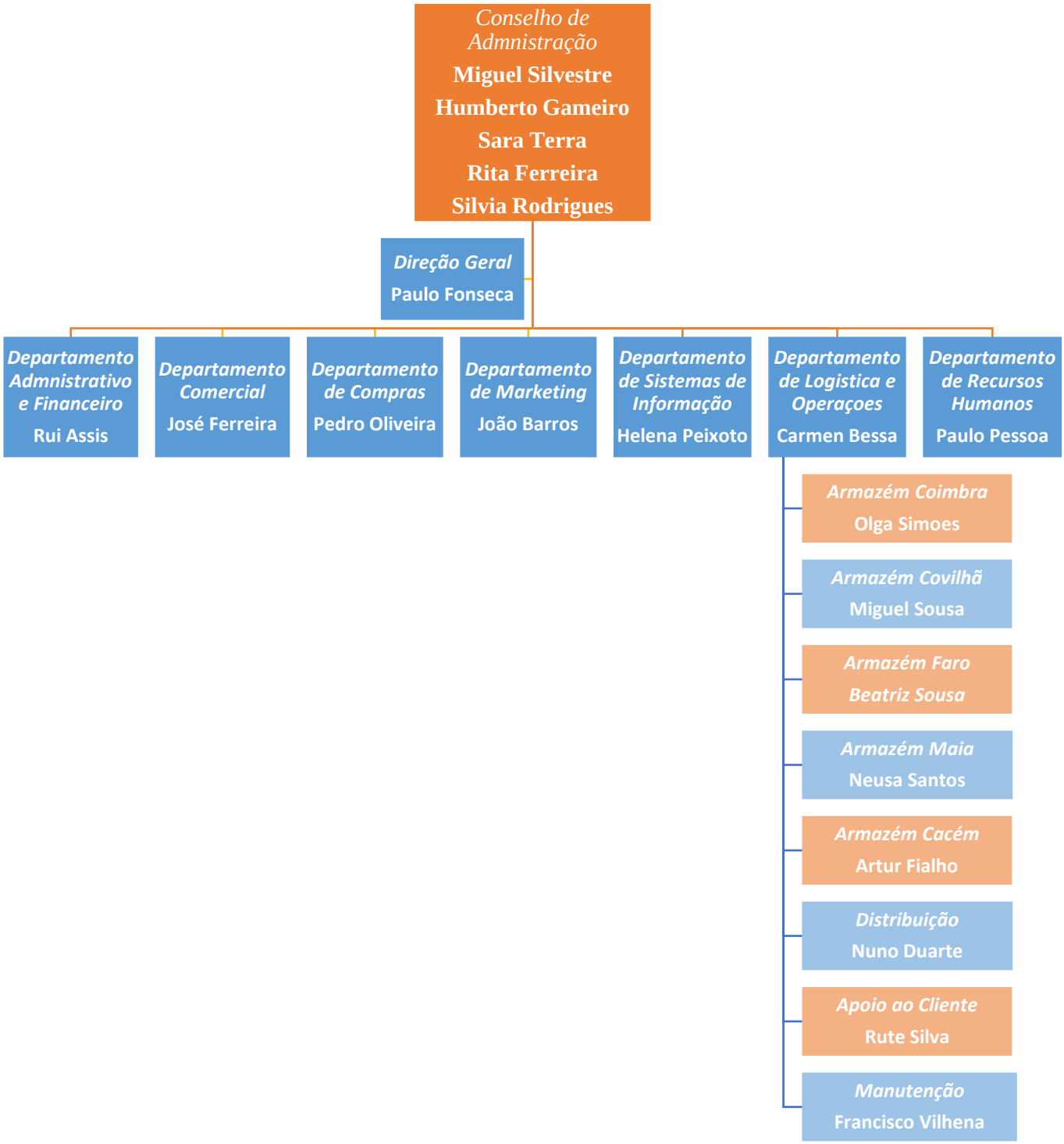
Como supracitado, a Plural encontra-se centrada no mercado de distribuição grossista do medicamento, sendo a maior distribuidora no território português com 100% de capitais portugueses. No ano de 2020 obteve a terceira posição no ranking de distribuidoras farmacêuticas a atuar em Portugal, com uma quota de mercado de 13,2%, aumentando a sua posição em 28% relativamente ao ano transato.

Tabela 3 *Evolução da quota de mercado*

Armazenista	2018	2019	2020	Variação Absoluta 2019/2020	Variação (%) 2019/2020
Alliance Healthcare	25,2%	26,4%	26,4%	0,0%	0%
OCP Portugal	22,7%	22,1%	22,4%	0,4%	2%
Plural	9,6%	10,6%	13,5%	3,0%	28%
Cooprofar	13,5%	13,3%	13,4%	0,2%	1%
Botelho & Rodrigues	7,7%	7,6%	8,8%	1,2%	16%
Empifarma	6,2%	7,1%	8,1%	1,0%	14%
Udifar II	7%	5,7%	0%	-5,7%	-100%
Outros	8%	7,3%	7,3%	0,0%	0%

A equipa Plural, apresenta uma estrutura organizacional coesa e sólida, pois é um dos ingredientes fundamentais para o sucesso desta.

Figura 7- *Estrutura organizacional da Plural, Crl*



3. Políticas Implementadas

3.1. Sustentabilidade

i. Ambiental

A Cooperativa, em alinhamento com o seu compromisso para 2020, desenvolveu uma estratégia de sustentabilidade que incorpora e promove uma cultura de responsabilidade ambiental e de combate e adequação às alterações climáticas. É neste contexto que a proteção do meio envolvente, a preservação dos recursos naturais e a racionalização de consumos (sobretudo energia, água e papel) constituem objetivos que integram a base da política ambiental implementada em todas as suas operações.

Utilização sustentável de recursos

Para uma utilização sustentável de recursos conforme política da empresa é regularmente monitorizado uma série de indicadores de performance ambiental, que têm como objetivo medir a eficiência da Plural relativamente aos seus consumos.

No geral, em comparação com os dois anos anteriores, registou-se uma melhoria no que concerne à utilização sustentável de recursos, que muito se deve à mentalidade atual relativamente a estes conceitos.

O consumo de energia no ano de 2020 foi de 1.233.962 kWh, que representa um custo de 128.347,00€ no total dos 6 armazéns. Em 2020, apesar do consumo de energia ter registado um aumento de 1% quando comparado com 2019, os seus custos diminuíram em 17% em todos os armazéns, fazendo com que o custo por kWh registasse uma diminuição de 18%.

Tabela 4- *Consumo de energia 2020 Plural, Crl*

	2018	2019	2020	Variação 2019/2020
Total	1.298.415 kWh	1.217.742 kWh	1.233.962 kWh	1%

Através da utilização do recurso sol consegue-se a redução significativa de gases de efeito de estufa, assim com a instalação de 850 painéis fotovoltaicos, no ano de 2020

cerca de 1/4 da energia consumida foi produzida por estes. Esta fonte de energia verde, contribuiu muito para a sustentabilidade dos recursos e para a preservação do meio ambiente na Plural.

No ano de 2020, o consumo total de água foi de 3.213 m^3, neste indicador ao contrário do que acontece no ano anterior registou-se uma diminuição de 23%. Já relativamente ao custo por m^3 de água consumido, aumentou de 2019 para 2020, isto porque que apesar da diminuição do consumo, os custos apenas diminuíram 2%.

Tabela 5- *Consumo de água 2020 Plural, Crl*

	2018	2019	2020	Variação 2019/2020
Total	3.870 m^3	4.192 m^3	3.213 m^3	23%

Para além disto, no edifício sede foi criado um lago ou bacia de retenção de águas pluviais com a capacidade máxima de 257 m^3, sendo que estas águas retidas são utilizadas na rega das plantas e árvores plantadas no espaço exterior do edifício. Este aproveitamento das águas pluviais constitui uma medida de enorme alcance, uma vez que reduz significativamente a utilização de água potável e da rede pública.

Poluição e alterações climáticas

O ano transato foi um marco para a Plural, numa vertente de investimento responsável adquiriu-se as primeiras viaturas ligeiras de transporte de mercadorias 100% elétricas para a sua frota de distribuição de entrega de medicamentos, tornando-se assim numa empresa ainda mais verde e sustentável. A opção pela frota elétrica é um passo essencial para que o compromisso como uma cooperativa diferenciadora, pioneira e sustentável ganhe ainda mais expressão no mercado em que opera.

Importa realçar, que em 2020, dos 55.500 Km percorridos pelas viaturas elétricas obteve-se uma redução de 6.216 Kg na emissão de CO_2.

Dado que a Cooperativa é um agente grossista e não produtor, o nível de poluição acaba por ser diferente e mais reduzido, dado que as a emissões são menores que na indústria.

Economia circular e gestão de resíduos

Na ótica da sustentabilidade, a Plural dá o destino a cada tipo de resíduo que produz. Os resíduos passíveis de valorização (papel, cartão, plásticos e madeira) são encaminhados para a valorização, enquanto os medicamentos e produtos químicos, devido à sua perigosidade, são encaminhados para destruição.

Tabela 6- *Materiais consumidos 2020 Plural, Crl*

Materiais	2018	2019	2020	Variação 2019/2020
Papel	153.125 kg	144.710 kg	119.200 kg	21%
Plástico	8.135 kg	10.128 kg	11.420 kg	11%
Madeira	80.560 kg	97.600 kg	93.480 kg	4%
Total	241.820 kg	252.438 kg	224.100 kg	13%

O material mais consumido, em termos de peso, é sem dúvida o papel, no entanto ao longo dos três anos a descida tem sido notória, apresentando em 2020 uma redução face a 2019. Esta diminuição é facilmente explicada pelas iniciativas de desmaterialização implementadas em todos os armazéns. De salientar, que as instalações Plural estão equipadas com separadores de plástico e cartão em todos os locais e os colaboradores estão muito sensibilizados para a sua utilização.

Além da gestão de resíduos, a Plural apresenta diferentes meios de comunicação para evitar o desperdício de papel, como newsletter para substituição de circulares e a desmaterialização de documentos informativos e não fiscais. Já na reta final de 2020 iniciou o processo de faturação eletrónica, no entanto ainda existe alguma relutância por parte dos clientes em aderir.

Normas da qualidade

A Plural neste campo segue-se pelo regido na norma ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão de Qualidade em todos os seus processos.

O objetivo passa por garantir a otimização de processos, uma maior agilidade no desenvolvimento de produção a fim de satisfazer os clientes e alcançar um sucesso sustentado, identificando os riscos e as oportunidades que tenham um potencial impacto (positivo ou negativo) sobre o funcionamento e o desempenho do seu Sistema de Gestão da Qualidade, com informação documentada.

ii. Social e Económico

Compromisso da empresa perante a comunidade

A função social desenvolvida pela Plural está no seu ADN, "A nossa missão é prestar bons serviços, bem como promover uma política social, no sentido de praticar os valores da solidariedade e equidade que caracterizam as empresas integradas no que se designa por economia social, como são o caso das Cooperativas.".

Desde sempre, a Plural tem um compromisso perante a comunidade e participa ativamente em projetos desenvolvidos por Associações que promovem iniciativas junto das comunidades mais frágeis da sociedade.

Em parceria com APPDA, APCC e Associação Olhar 21 (Associação de Apoio à Inclusão do Cidadão com trissomia 21), a Plural tem vindo a receber pessoas que desenvolvem tarefas no seu armazém de Coimbra, promovendo de forma ativa a sua integração na sociedade.

No ano atípico de 2020, onde o combate à pandemia se relevou essencial, a Plural fez parte da operação Luz Verde, concebida para salvaguardar o grau de proximidade e de acompanhamento entre doente e centro/unidade hospitalar durante o estado de emergência e de calamidade decretados a nível nacional. O serviço prestado por esta operação ajudou mais de 15.000 doentes.

Por mais um ano, associou-se ao projeto ABEM (consiste no pagamento de medicamentos a quem não tem capacidade para tal, através de um fundo de donativos), efetuando um donativo e colaborando ativamente para a sustentabilidade do mesmo. Esta ação teve início quando surgiu a pandemia e teve como objetivo apoiar os beneficiários que estão incluídos nos grupos de risco, para assim, assegurar o acesso aos medicamentos, produtos e serviços de saúde de que precisam.

A Plural desenhou uma campanha integrada de comunicação com recomendações Covid-19, com o objetivo de ajudar as Farmácias a divulgarem junto dos seus utentes que cuidados devem ser acautelados aquando da sua deslocação à farmácia.

Celebrou, em julho, um protocolo com o Politécnico de Coimbra. Este insere-se na política de proximidade da Plural em relação aos estabelecimentos de ensino da cidade que tem como finalidade a transferência de conhecimentos e o estreitar de relações de parceria em diversos domínios. No âmbito do ensino, o departamento de Recursos Humanos marcou presença na III Feira de Emprego do NEF/AAC com o objetivo de dar a conhecer aos estudantes de farmácia a cooperativa, os seus valores e as dinâmicas de emprego.

Em parceria com a ATLAS (Associação de Cooperação para o Desenvolvimento), a Plural e os seus colaboradores participam ativamente num projeto tendo em vista o acompanhamento de pessoas idosas e o combate à solidão. Os colaboradores disponibilizam a estas pessoas o seu tempo e entregam em cada sábado três refeições que são confecionadas no refeitório da empresa, a cada um dos dois idosos que neste momento estão a ser acompanhados pela Plural.

Como habitual, a Plural colabora, sempre que solicitado, com o Banco Alimentar nas campanhas de recolha de alimentos que vão sendo agendadas. Neste âmbito, participa com o voluntariado dos seus colaboradores e também com carrinhas para que seja possível transportar os alimentos das unidades comerciais para as instalações do Banco Alimentar. Neste seguimento, associou-se ao peditório nacional, ajudando a luta contra o cancro, como peças de dedicação associadas às farmácias, o que permitiu uma maior dimensão e abrangência em termos comunicacionais, para que este peditório chegasse a um maior número de pessoas.

De acordo com os seus valores, a Plural participou na angariação de verbas para situações delicadas de filhos de dois funcionários.

A Plural foi pioneira no setor a organizar corridas/caminhadas virtuais com recurso às aplicações para telemóvel. A primeira iniciativa foi “outubro Rosa” levado a cabo pela Liga Portuguesa Contra o Cancro, que teve como objetivo sensibilizar a população para a prevenção e diagnóstico precoce do cancro da mama. A segunda foi realizada entre a Plural e a Cáritas, apoiando a campanha “Vamos Inverter a Curva da Pobreza” de modo a dar

resposta mais eficiente à crise provocada pela propagação do Covid-19. Em ambas o dinheiro angariado foi entregue às instituições.

A política de responsabilidade social da Cooperativa é parte indissociável da sua forma de estar, e responde a necessidades prementes de instituições que mantêm projetos diferenciadores e marcantes na sociedade onde estão inseridas. Todos os anos no Natal é realizado um sorteio que premeia três instituições em diversos pontos do país para a oferta de um donativo, no ano de 2020 a Plural centrou o seu apoio às seguintes IPSS: Associação das Cozinhas Económicas Rainha Santa Isabel de Coimbra, Centro Social 6 de Maio de Lisboa e a Plataforma Saúde em Diálogo de Lisboa.

Subcontratação e Fornecedores

Na Plural, os fornecedores dividem-se em dois grupos, os de mercadorias e os de serviços. No que concerne aos fornecedores de mercadorias, os principais fornecedores são os laboratórios farmacêuticos, a escolha destes varia consoante o produto, pois o ramo farmacêutico não apresenta a variabilidade existente noutros tipo de indústrias. Neste mercado, não existe na maioria dos casos um processo de seleção de fornecedores, uma vez que muitos fármacos só podem ser comprados a um único laboratório, nos casos em que há possibilidade de existir seleção, mantendo o princípio de que todos os laboratórios são obrigados legalmente a apresentar todas as condições de qualidade e certificação por parte das entidades regulamentares, neste caso o *Infarmed*, o critério de seleção passa a restringir-se pela diferenciação a nível do preço.

A empresa inclui em anexo aos seus contratos com fornecedores os princípios para fornecedores, os quais incluem vários aspetos como conformidade legal, boas práticas ambientais e laborais, incluindo direitos humanos e aplicação destes princípios na contratação de terceiras partes. A Plural realiza avaliações aos fornecedores numa ótica de avaliação de melhoria contínua dos mesmos e para possíveis estudos futuros que possam existir, e não para seleção.

Clientes

a) **Inquéritos de Satisfação**

Como habitual, no último trimestre de 2020 foi efetuado o inquérito de satisfação a clientes. Com o objetivo de avaliar o grau de satisfação e de lealdade dos clientes, numa escala em que 1 corresponde a um baixo grau de satisfação e 4 a um elevado grau de satisfação, foi enviada para 1.878 endereços eletrónicos uma *newsletter* com o convite para o preenchimento do inquérito de satisfação. De notar que não foram incluídos outros clientes como parafarmácias ou unidades de saúde, dos quais se obtiveram 201 respostas válidas. As respostas obtidas têm uma representatividade em volume de vendas de 20,1% que corresponde a 57 milhões de euros.

Neste contexto, o resultado global obtido em 2020 foi na ordem dos 3,28 que corresponde a 81,9%, ficando abaixo em 1,2% do resultado do ano anterior e espelham a opinião dos nossos associados sobre o negócio em geral e da qualidade dos serviços multipharma utilizados.

De forma a sistematizar o questionário e os seus resultados, é de salientar os indicadores que mais e os que menos agradam os clientes.

Top + Indicadores:

- Simpatia/profissionalismos dos gestores comerciais (91%)
- Simpatia do atendimento (90%)
- Facilidade de contacto com o gestor de cliente (89%)

Top – Indicadores:

- Disponibilidade de stock produtos (74%)
- Laboratórios de campanha (74%)
- Produtos em campanha (74%)

b) Reclamações

Na Plural, o processo de reclamações é gerido pelo Gabinete de Apoio ao Cliente. Durante o ano de 2020, o número total de reclamações aumentou em 26% quando comparado com o ano anterior. Esta resultado deve-se à enorme pressão que os armazéns sofreram durante o pico da pandemia, trabalhando acima da capacidade dimensionada, em detrimento por vezes da qualidade do serviço. Estes valores atingiram picos em março e abril, tendo normalizado na restante parte do ano.

Tabela 7- *Número de reclamações de clientes 2020 Plural, Crl*

	2018	2019	2020	Variação 2019/2020
Reclamações	12.841	12.722	17.818	26%

Na sua maioria, as reclamações são relacionadas com prazo de validade (28%) e produto enviado a mais (6%). O esforço para a rápida resolução das reclamações é uma preocupação constante da Plural, perante isto o prazo médio de resolução de 1 dia útil.

Investimento Responsável

A partir do dia 8 de fevereiro de 2021, a Plural apresenta uma nova imagem corporativa: a Plural+Udifar, após conclusão de um projeto iniciado em 2020 com o objetivo de fortalecimento do setor da atividade. A nova imagem Plural+Udifar permite, através de um investimento responsável, assumir no mercado uma missão e ambição de criação de condições que permitem alicerçar a sua atividade na perspetiva de um grande futuro.

A união destas duas Cooperativas é muito mais que a soma de duas partes, a distribuição farmacêutica ganha assim novos caminhos em Portugal, reforçando assim o seu apoio de retaguarda que é sempre sinónimo de estabilidade e de garantia de criação de valor.

De notar que este é um acontecimento após data do balanço, pois só foi efetivado em 2021, no entanto é mencionado nesta demonstração não apenas por ter sido iniciado em 2020, mas por ter sido realizado antes da elaboração desta demonstração.

3.2 Corporate Governance

Órgãos Socias e Comissões

A Plural por ser uma cooperativa tem um estatuto diferente das demais empresas e, por isso, não se pode afirmar que adote em pleno um determinado modelo de governo das sociedades, no entanto baseia a sua gestão no modelo de governo latino, previsto na alínea a) do nº1 do artigo 278.º do Código da Sociedade Comerciais.

Os Órgãos Sociais da Cooperativa são constituídos pela Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo. A Plural tem ainda um Revisor Oficial de Contas que, por lei, não é membro do Conselho Fiscal.

Sendo esta instituição uma cooperativa farmacêutica todos os membros que se candidatem aos órgãos sociais têm de cumprir dois requisitos obrigatórios previstos nos estatutos: i) ser proprietário de uma ou mais farmácias e ii) ser associado da Plural.

a) Assembleia Geral

No dia 25 de junho de 2020 realizou-se a Assembleia Geral, onde estiveram presencialmente 21 cooperadores para a eleição dos membros da mesma para o quadriénio 2020-2023. Cada cooperador tem direito a 5, 3 ou 1 voto consoante o volume de faturação dos últimos 5 anos. Por 87 votos foram eleitos os seguintes membros:

Tabela 8- *Composição Assembleia Geral*

Nome	Cargo	Farmácia
Presidente	Maria Isabel Gonçalves Laranjeira de Faria Pais	Farmácia Laranjeira Pais- Amor
Vice-Presidente	Paula Inês Moreira Dinis	Farmácia Alva- Côja
Secretário	Jorge Afonso Ferreira Santos	Farmácia S. Brás- São Brás de Alportel

No decorrer do ano de 2020 a Assembleia Geral reuniu-se quatro vezes, com convocatória publicada em jornal regional, as duas assembleias ordinárias realizaram-se em março para aprovação do Relatório e Gestão de Contas do ano anterior e em dezembro para aprovação do plano de atividades do ano seguinte. As restantes tratam-se de Assembleias Gerais Extraordinárias.

b) Conselho de Administração

A composição do Conselho de Administração foi deliberada em Assembleia Geral no dia 25 de junho de 2020 para o quadriénio 2020-2023 e é composta por cinco membros, pode-se afirmar que na atual composição do Conselho de Administração, os acionistas mantiveram a salvaguarda da diversidade de género com um total de 3 homens e 3 mulheres.

Tabela 9- *Composição do Conselho de Administração*

Cargo	Nome	Farmácia
Presidente	Luís Miguel Figueiredo Silvestre	Farmácia de Celas- Coimbra
Vice-Presidente	Humberto Antunes Gameiro	Farmácia S. José- Memória
Vogal	Sílvia Alexandra Lopes Rodrigues	Farmácia Ferrer- Castelo Branco
Vogal	Rita Isabel Alves Nunes de Almeida	Farmácia Central- Pereira
Vogal	Sara Andrea Coutinho Terra	Farmácia Hebel- Souselas

O Presidente do Conselho de Administração, para além da representação institucional da Cooperativa, desempenha funções de especial responsabilidade na direção das respetivas reuniões, no acompanhamento da execução das deliberações tomadas por este órgão, na participação nas reuniões das restantes comissões emanadas do Conselho de Administração e na definição da estratégia global da Sociedade.

No ano de 2020 foram realizadas 13 reuniões do Conselho de Administração, para deliberação de assuntos mencionados numa proposta de trabalho previamente definida, após a reunião é elaborada uma ata que é assinada pelos elementos presentes.

c) Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal da Cooperativa consiste no mecanismo de fiscalização independente do Conselho de Administração que reporta aos restantes cooperadores, de

acordo com o instruído no modelo latino. É composta por três membros eleitos em Assembleia Geral, para o mesmo período de tempo que os restantes órgãos sociais.

A composição da Comissão de Auditoria ao longo do período em análise, foi a seguinte:

Tabela 10- *Composição do Conselho Fiscal*

Cargo	Nome	Farmácia
Presidente	André Filipe Correia Gonçalves	Farmácia Lidel- Cernache
Vogal	Isabel Maria Fresco Costa Folhas	Farmácia Isabel Folhas- Coimbra
Vogal	Alberto Paulo Frota de Matos Viegas de Carvalho	Farmácia Santa Clara- Coimbra

Durante o ano de 2020, o Conselho Fiscal reuniu-se três vezes, menos uma que o habitual devido à pandemia, onde esteve presente um elemento da KPMG (auditor externo), com o objetivo a aprovação das contas trimestrais. No final das reuniões do órgão é elaborada uma ata da reunião, que é assinada pelos elementos presentes.

d) Conselho Consultivo

Tal como os outros elementos dos órgãos sociais, o Conselho Consultivo também foi eleito em Assembleia Geral pelos cooperadores presentes, para o quadriénio de 2020-2023, com a seguinte composição:

Tabela 11- *Composição do Conselho Consultivo*

Cargo	Nome	Farmácia
Presidente	Maria Clara Anjos M. A. Fortunato	Farmácia Santo André- V.N Poiares
Vogal	Carlos Manuel Pinto de Oliveira	Farmácia Barros- Pombal
Vogal	Augusto Manuel Cardoso Menezes	Farmácia Marques- Viseu

Vogal	Ângela Maria G. Domingues Pereira	Farmácia Guardiano- Marinha Grande
Vogal	Luís Filipe de Moura A. L. Pereira	Farmácia de Gondar- Guimarães
Vogal	José Emílio Batista de A. C. Coroa	Farmácia Coroa- Góis
Vogal	César Augusto Morais de Pinho	Farmácia Pinho- Guia

No exercício de 2020 o Conselho Consultivo reuniu-se presencialmente uma vez com o Conselho de Administração, no entanto é membro ativo na vida da Plural, estando presente em todas as decisões tomadas.

e) Direções Funcionais

A Plural ao nível das direções funcionais, conta com um diretor geral, e como apoio a este há 6 pessoas a chefiar cada departamento, como se pode ver na tabela abaixo:

Tabela 12- *Organograma*

Direção	Nome
Geral	Paulo Fonseca
Operações	Cármen Bessa
Direção Técnica- Armazém Coimbra	Olga Simões
Direção Técnica- Armazém Cacém	Artur Fialho
Direção Técnica- Armazém Covilhã	Miguel Sousa
Direção Técnica- Armazém Maia	Neusa Santos
Direção Técnica- Armazém Faro	Beatriz Sousa
Financeiro	Rui Assis
Sistemas de Informação	Helena Peixoto

Recursos Humanos	Paulo Pessoa
Compras	Pedro Oliveira
Comercial	José Guilherme Ferreira

A Plural tem com política, a realização de uma reunião semanal de departamento onde estão presentes, salvo raras exceções, para além de todos os diretores departamentais dois membros do Conselho de Administração.

A tabela seguinte sistematiza as atividades desenvolvidas por todos os departamentos da Plural.

Tabela 13- *Competências Departamentais*

Departamentos
Administração e Financeiro
Criação elos de ligação entre a organização e as instituições bancárias; Planeamento e gestão das disponibilidades financeiras e de tesouraria; Conciliações bancárias, Conferência de pagamentos e recebimentos; Planeamento estratégico; Gestão do risco; Análise dos recursos financeiros necessários para que a organização disponha de capacidade financeira para desenvolver os seus projetos e expandir-se; Registos contabilísticos; Lançamento de faturas; Conciliações contas correntes fornecedores; Pagamentos; Descontos e reposições; Assegurar o cumprimento dos procedimentos e prazos de fecho de faturação; Preparação de mapas de controlo e análise relativa à faturação emitida; Cobranças; Análise do contencioso; *Reports* mensais de todo o envolvente da área de clientes; Envio de recibos e extratos; Realização de notas de crédito de descontos financeiros; Análise de capital; Análise de plafonds e condições dos clientes; Gestão de contratos, adjudicação, orçamentos e desvios; Análise de rentabilidade; Realização de *reports* para fecho mensal; Criação de clientes; Fornecedores; Análise e controlo de *pricing;* Validação, controlo e lançamento dos caixas; Inventários mensais e análise de stock; Cadastro, abate e inventário de ativos fixos tangíveis e intangíveis; Elaboração de demonstrações financeiras; Identificação,

medição, análise e interpretação de todas as informações financeiras respetivas à atividade da empresa.	
Comercial	
Angariação, manutenção e reforço de clientes; Esclarecimento e resolução de problemas dos clientes no que diz respeito à Plural; Realização de estudos de mercado; Visitas às Farmácias; Divulgação de novas campanhas, serviços e comunicações institucionais; Estudos de *pricing;* Gestão de grupos (acompanhamento do cliente, objetivos, stocks em plataforma, stocks expirados e auxílio na resolução e apoio de problemas/dúvidas).	
Marketing	
Gestão/ elaboração de estratégias para melhorar a imagem da organização; Elaboração e coordenação de campanhas publicitárias, eventos e publicações para promoção da empresa; Tratamento de todos os serviços Plural (Verde, Calibração, Inventário, etc.) às farmácias; Requisições de economato; Acompanhamento de formações; Gestão das comunicações internas; Tratamento do site.	
Compras	
Gestão de contactos com fornecedores; Gestão de encomendas e stocks; Controlo de *pricing*; Controlo de condições comerciais dos clientes; Análises mensais.	
Sistemas de Informação	
Análise das solicitações enviadas para *o Helpdesk*; Assistência técnica e configuração a qualquer equipamento ou rede informática da organização; Administração de sistemas e infraestruturas; Garantir a segurança e confidencialidade dos dados pessoais da empresa; Manutenção da rede local e dos servidores da empresa; Desenvolvimento dos planos de ação nas áreas das tecnologias de informação e das comunicações; Gestão de fornecedores e contratos de tecnologias de informação e de comunicação; Suporte a tudo o que envolve o programa SAP.	
Operações e Logística	
Apoio ao cliente	Análise de não conformidades internas, ocorrências e reclamações dos clientes; Acompanhamento das mesmas e implementação das

	ações corretivas consequentes; criação e tratamento de indicadores de qualidade; Atendimento telefónico; Tratamento das Vendas Diretas; Organizar e envelopar requisições de substâncias controladas.
Distribuição	Efetuar as rotas de distribuição que lhe são atribuídas; Entregar nas farmácias todas as encomendas da rota a efetuar toda a correspondência; Zelar pelo bom estado das viaturas, informando o responsável pela frota de todas as incidências relevantes; Recolha de tudo o que seja necessário nas farmácias.
Armazéns	Conferência física da mercadoria rececionada na receção de mercadorias, validando se os produtos reúnem todas as condições para serem comercializados; Segregar por zona do armazém a mercadoria que se encontra para arrumação; Realizar, registar e acompanhar os processos de reclamações a fornecedores; Ajudar no processo de descarga das encomendas; *Picking*, arrumação e reposição de produtos; Controlo de *stocks*; Triagem das devoluções provenientes de stock; Registo das transferências internas ou guias de devolução; Arrumação dos produtos a devolver; Tratamento de todo o processo de devolução/recolha dos produtos; Regularização das devoluções; Atendimento telefónico.
Manutenção	Assegurar a conservação e reparação das instalações; Registo das ocorrências intervencionadas; Realizar manutenção corretiva e preventiva aos equipamentos; Apoiar análise da aquisição de acessórios de manutenção de acordo com as necessidades; Analisar e resolver as ocorrências que lhe estão destinadas no *software* de manutenção; Análise de erros e elaboração de relatório de erros da sistema de p*icking*.
Recursos Humanos	

Recrutamento e seleção de pessoas; Tratamento de todo o processo de admissão e demissão de colaboradores; Elaboração, renovação e não renovação e análise de contratos; Elaboração de candidaturas; Tratamento dos fundos de compensação; Criação dos horários de trabalho; Planeamento da formação dada aos colaboradores; Elaboração de inquéritos institucionais; Produção do relatório único e de outros mapas variados; Comunicação com os advogados da empresa; Processamento de salários dos colaboradores; Gestão de desempenho.

f) Auditor Externo

O Auditor Externo financeiro da Cooperativa é a KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas S.A, SROC nº 189, representada por Luís David Guimarães da Silva, Revisor Oficial de Contas nº 1656. No âmbito das suas funções, durante o ano 2020, o Auditor Externo acompanhou a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno, participando nas reuniões do Conselho Fiscal, reportando quaisquer deficiências detetadas no exercício da sua atividade, bem como apresentando as recomendações necessárias relativamente aos processos e mecanismos analisados.

O Revisor Oficial de Contas exerce funções junto da Plural há cerca de cinco anos, tendo iniciado as suas funções a 03 de fevereiro de 2017, realizando três auditorias trimestrais e uma anual. O valor pago em 2020 ascendeu aos 22.000€

O Auditor externo do Sistema de Gestão da Qualidade é a CTCV, tendo como auditora coordenadora Ana Sofia Amaral.

Combate à corrupção e às tentativas de suborno

Com o objetivo de combater a corrupção e as tentativas de suborno, a Plural possui um código de conduta, local onde estão definidos os princípios e valores da Plural, designadamente o respeito pela lei, a integridade e a responsabilidade social corporativa, e um conjunto de normas de conduta como a não-discriminação e igualdade de oportunidades, a lealdade nas negociações com fornecedores, a prevenção de conflitos de interesses, entre outras.

Os objetivos destes passam por:

- Divulgar os princípios e os valores pelos quais a Plural deve pautar a sua conduta;
- Manter padrões elevados de comportamento ético em consonância com os valores da Cooperativa e promover o respeito e o cumprimento de toda a legislação e regulamentação aplicável;
- Estabelecer um regime transparente de relações dos trabalhadores com os agentes económicos.

O departamento de Recursos Humanos fez divulgar junto de todos os colaboradores, através dos canais de comunicação internos, o seu endereço de e-mail, o teor do código de conduta, do qual é entregue um exemplar a cada colaborador aquando da sua admissão em qualquer um dos armazéns. Importa referir que este código se aplica a todos os colaboradores da Plural, independentemente do local onde prestam a sua atividade, espera-se que todos os que atuam em nome da Plural sigam as normas e princípios regulados neste mesmo código, independentemente da sua posição hierárquica.

Por forma a evitar tentativas de suborno e corrupção, os colaboradores devem exercer julgamento imparcial, objetivo e justo em todas as situações e não poderão usar as suas posições ou informações a que tenham acesso por via de exercício da sua atividade profissional, para obter benefícios pessoais diretos ou indiretos, só as poderão utilizar no estritamente necessário à execução das tarefas para as quais foram contratados.

Como medida de proteção, todos os colaboradores que tenham conhecimento ou suspeita fundada de qualquer tipo de situação duvidosa que possa existir com clientes, fornecedores ou concorrente efetivo ou potencial da Plural devem informar imediatamente os seus superiores hierárquicos e os mesmos devem evitar qualquer tipo de relacionamento extraprofissional com qualquer uma das entidades acima referidas e que possa ser considerada ou resultar em conflito de interesses. Devem por fim, tomar medidas de precaução para garantir que as informações confidenciais não sejam transmitidas de forma indevida a concorrentes ou terceiros não autorizados.

Site

O sítio institucional da Plural na Internet é disponibilizado em português e pode ser acedido através do seguinte endereço:

https://www.plural.pt/

A informação relativa a identidade dos titulares dos órgãos sociais e organograma encontra-se disponível no sítio institucional da Plural e pode ser acedida através dos seguintes links:

- Órgãos Sociais

https://www.plural.pt/quem-somos/orgaos-sociais_17

- Organograma institucional

https://www.plural.pt/quem-somos/organograma_18

A informação relativa a responsabilidade social e ambiental encontra-se disponível no sítio institucional da Plural e pode ser acedida através dos seguintes links

- Responsabilidade Social

https://www.plural.pt/comunidade-plural/responsabilidade-social_40

- Responsabilidade Ambiental

https://www.plural.pt/comunidade-plural/responsabilidade-ambiental_41

A informação relativa a documentos de prestação de contas, que devem estar acessíveis pelo menos durante cinco anos, bem como o calendário semestral de eventos societários, incluindo, entre outros, reuniões da assembleia geral, do conselho de administração, do conselho fiscal e do conselho executivo, a divulgação de contas anuais, semestrais e, caso aplicável, trimestrais, informação relativa a estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões é disponibilizada na área reservada ao cliente através do seguinte link

https://www.plural.pt/area-reservada/

3.2. Trabalhadores e Direitos Humanos

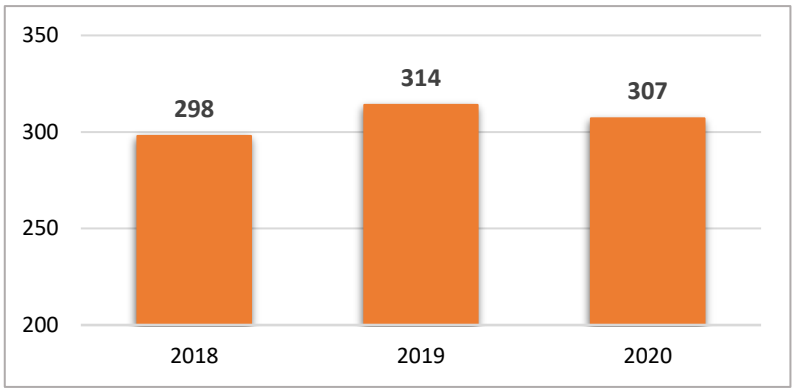
Trabalhadores e igualdade entre género

No ano de 2020, o número de colaboradores da Plural, Crl registou uma diminuição de 0,02%, equivalente a 7 trabalhadores face ao ano anterior. Embora tenha existido um

despedimento coletivo no armazém do Montijo é compensado pela reestruturação que houve nos outros armazéns, pois o *picking* não diminui.

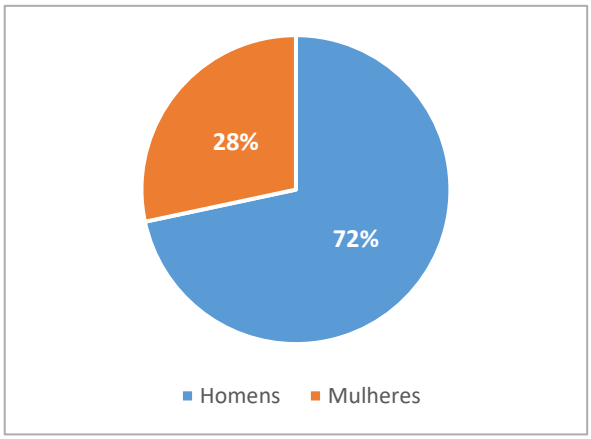
A 31 de dezembro de 2020 a empresa empregava 307 trabalhadores.

Gráfico 1- *Evolução do número de colaboradores*



A Plural garante, um tratamento justo e com igualdade de oportunidades aos seus colaboradores, fornecendo oportunidades e incentivando à diversidade em todos os níveis. Promove a meritocracia em todas as fases dos percursos profissionais.

Gráfico 2- *Número de trabalhadores por género*



De acordo com os princípios gerais da cooperativa, foram instituídos valores e referenciais aplicáveis a todos os colaboradores sem exceção, para que independentemente do nível hierárquico ou de responsabilidade, se atue sempre de forma justa e com recusa expressa de qualquer situação de discriminação. Deste modo, a Plural reconhece e apoia a

liberdade de associação e o direito à negociação coletiva de acordos de trabalho, e rejeita a existência de qualquer forma de trabalho forçado e compulsório, bem como de trabalho infantil.

No que toca ao Conselho de Administração, no total de 5 pessoas, 60% mulheres e 40% homens. Já no que se refere à diversidade de género em funções de Direção (Direção Geral, Direção Departamental e Direção Técnica), em 2020 a Plural contava com 9 homens e 6 mulheres. Em operações de suporte, a Plural tem integrados 208 homens e 78 mulheres, distribuídos pelas suas plataformas logísticas.

Deste modo para a faixa etária e categoria profissional por género, os números são os seguintes:

Gráfico 3- *Número de trabalhadores por género e idade*

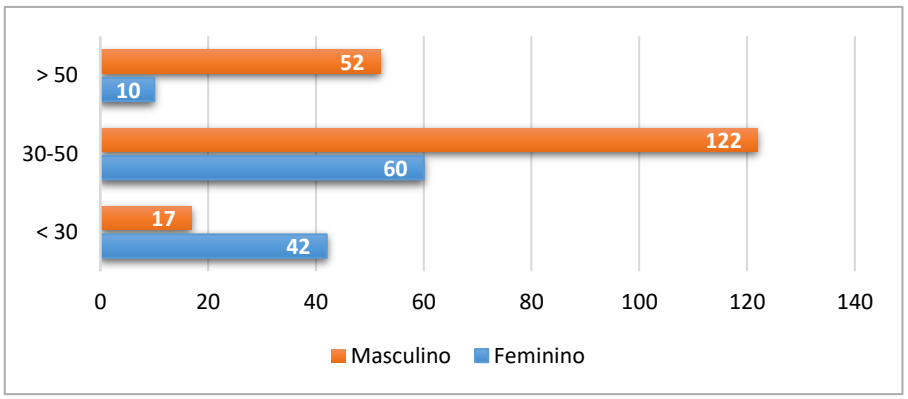
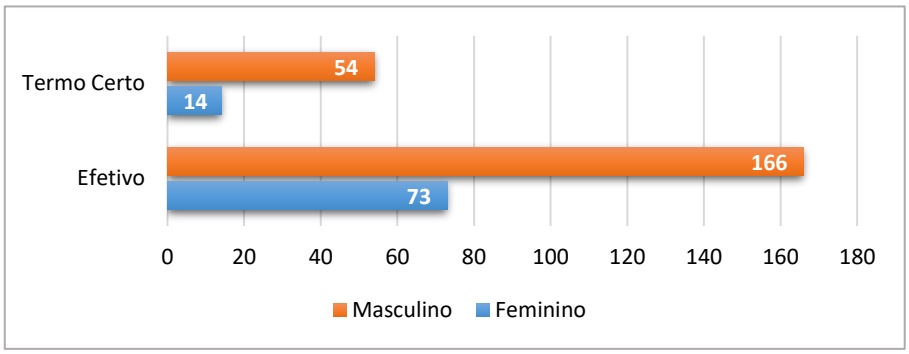


Gráfico 4- *Número de trabalhadores por género e vínculo contratual*



Já no que respeita a remuneração, a Plural tem como política a não discriminação entre homens e mulheres, por isto a remuneração é definida de acordo com a categoria profissional e grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos, constantes no contrato coletivo de trabalho entre a Groquifar e a Cofisint. A Plural tem como política salarial o pagamento acima da tabela constante no contrato supracitado, portanto todos os colaboradores independentemente da categoria recebem acima do estipulado.

No âmbito da integração de pessoas com deficiência, a Plural segue as normas da Lei n.º 4/2019 de 10 de janeiro, relativa ao sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência de no mínimo integrar 2% de pessoas com alguma incapacidade. De momento fazem parte da equipa Plural 4 pessoas que se integram na execução desta política de inclusão.

Formação

Os colaboradores são um dos pilares estratégicos da empresa, o que justifica que os investimentos ao nível da qualificação servirão para que os desempenhos respondam melhor às novas exigências, por isto a formação é encarada como uma prioridade para o desenvolvimento das suas competências profissionais e pessoais.

Tabela 14- *Número horas de formação por colaborador*

	2020	2019	2018
Nº Formandos	670	672	650
Nº Ações	167	137	80
Nº Ações Externas	41	43	20
Nº Ações Internas	125	92	60
Volume Formação	3278	4330	2449
Nº horas Formação / Colaborador	9,1	13,5	6,4

Em termos globais, foram ministradas 167 ações de formação, a que corresponderam mais de 6097 horas de formação, com uma média de 9,1 horas por

colaborador, comparativamente com 2019 foram dadas menos formações. Este decréscimo apenas é justificado pelas especificidades da situação pandémica vivida em 2020. Durante o ano em análise, o foco formativo esteve essencialmente orientado para as áreas comerciais, técnicas e operacionais.

Gestão de Talentos

Tendo em consideração o atual mercado de trabalho e a crescente competitividade em que está inserida, a base da estratégia organizacional da Plural foca-se na gestão do capital humano, que é considerado o seu principal ativo. A este nível, tem-se assistido a um crescente aumento relativamente à retenção e desenvolvimento de talentos através da formação. Neste sentido, esta modalidade aplicada aos colaboradores pode considerar-se um dos aspetos diferenciadores do desenvolvimento profissional dos mesmos, aumentando o nível de competição e vantagem competitiva entre a concorrência.

Com base nisto, tem-se realizado programas de desenvolvimento promovendo a motivação e aumento da eficácia dos colaboradores numa lógica de dinamização e envolvimento dos Recursos Humanos da empresa, dando oportunidades de progressão na carreia.

É também política da empresa, a procura interna de trabalhadores, com o objetivo de aproveitar o potencial dos mesmo entre os vários departamentos.

Organização e Satisfação dos Trabalhadores

Sem os colaboradores e a sua dedicação para com a empresa, a Plural não conseguiria alcançar os resultados desejados, por isso é imprescindível garantir a satisfação destes. Mantiveram-se assim os inquéritos de clima organizacional aos funcionários, no âmbito de uma política de melhoria contínua, com o objetivo de identificar oportunidades de aperfeiçoamento e otimização dos processos, operativos, soluções tecnológicas e procedimentos em vigor.

O resultado obtido nos inquéritos realizados foi de 3,20, numa escala de 1-4, o que representa 80% de satisfação, quer isto dizer que a maioria das pessoas gosta de trabalhar na Plural, sendo este um dos principais indicadores do bom clima organizacional da empresa.

Benefícios

A Plural disponibiliza um conjunto de benefícios ao Colaboradores nas mais diversas áreas.

Na área da saúde os trabalhadores com o vínculo contratual sem termo, beneficiam de um seguro de saúde totalmente pago pela entidade patronal, onde podem usufruir de inúmeras vantagens associadas a este.

Tabela 15- *Número de colaboradores com seguro de saúde*

Seguro de Saúde	**2020**	**2019**	**2018**
Nr de Pessoas	239	218	229

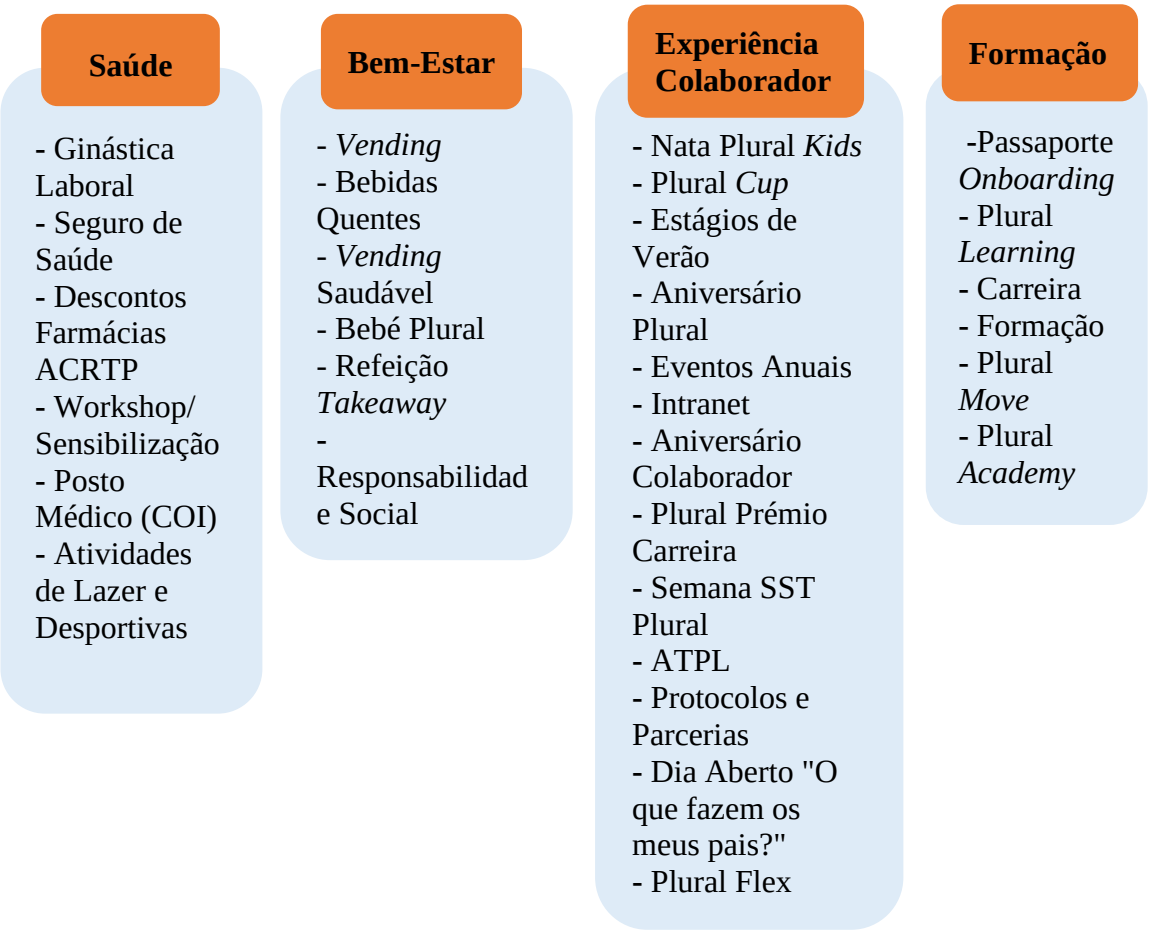
Com a consciência que o colaborador passa várias horas na mesma posição e com rotinas semelhantes, a Plural proporciona sessões de ginástica laboral duas vezes por semana em período de tempo de 15/20 minutos. Com a realidade vivida em 2020, esta foi organizada por departamentos e em pequenas equipas, reforçando as medidas de segurança que a pandemia Covid-19 obriga.

A Plural tem também uma associação de trabalhadores, denominada ACRTP-Associação Cultural e Recreativa dos Trabalhadores da Plural, que é composta por trabalhadores da entidade que tem como objetivo preparar eventos e atividades de integração de todos os colaboradores, contribuindo para o fortalecimento de laços entre a entidade e o colaborador. Qualquer trabalhador que seja membro desta associação beneficia de descontos em determinados medicamentos/produtos.

No final de todos os anos é feita uma avaliação de desempenho de forma a perceber se os objetivos a que cada colaborador se propôs foram bem-sucedidos, caso aconteça é atribuído um prémio ao mesmo.

Para além dos benefícios já abordados, a Plural disponibiliza muitos outros em diferentes áreas. O quadro seguinte resume todos os benefícios oferecidos ao colaborador:

Figura 8*- Benefícios dos colaboradores*



Saúde e Segurança

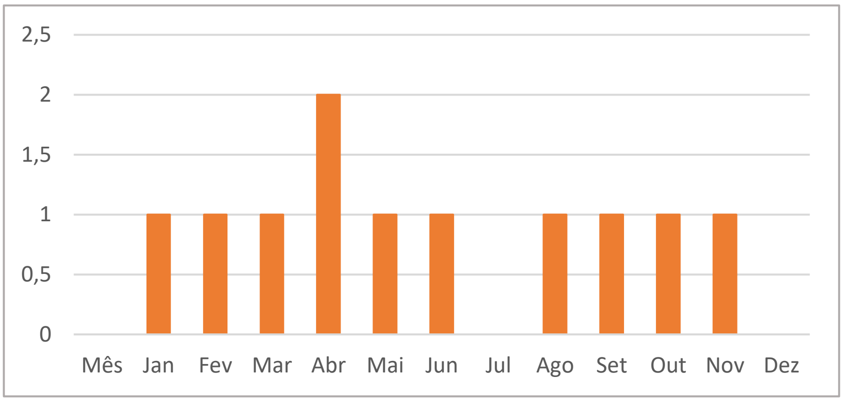
A segurança e saúde dos trabalhadores é uma das principais preocupações para a Plural sendo o cumprimento das regras de segurança obrigatório em todos os locais de trabalho. A entidade segue padrões elevados de segurança e está constantemente atenta a melhorias. Por isto fornece condições seguras e saudáveis de trabalho e reconhece a necessidade de um equilíbrio adequado entre vida profissional e pessoal.

Todos os colaboradores encontram-se cobertos por um seguro de Acidente de Trabalho, cuja apólice vem indicada no recibo de vencimento e em caso de acidente deve ser comunicado imediatamente ao superior hierárquico. Este seguro cobre todas as despesas relacionadas com o acidente: i) despesas de saúde, ii) período de ausência de trabalho, iii)

deslocações para consultas ou tratamentos, exceto quando a responsabilidade do acidente seja do colaborador.

No decorrer do ano de 2020, totalizamos 11 acidentes de trabalho, o gráfico seguinte mostra o número de acidente de trabalho por mês, tendo sido este ano distinguido pelo reduzido número de acidentes de trabalho.

Gráfico 5- *Número de acidente de trabalho em 2020*



Como se pode observar através dos gráficos inframencionados, o índice de frequência foi de 8 permitindo assim à Plural cumprir com o objetivo definido no que diz respeito a este indicador. Já em relação ao índice de gravidade, não foi cumprido o objetivo, apresentando valores na ordem de 125,3.

Gráfico 6- *Índice de frequência acidentes de trabalho 2020*

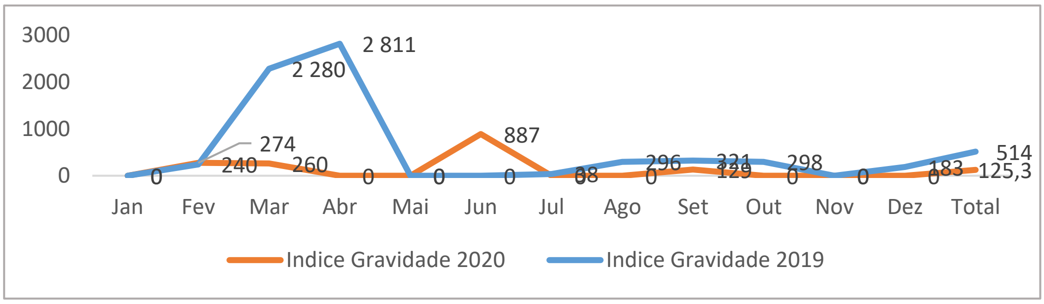
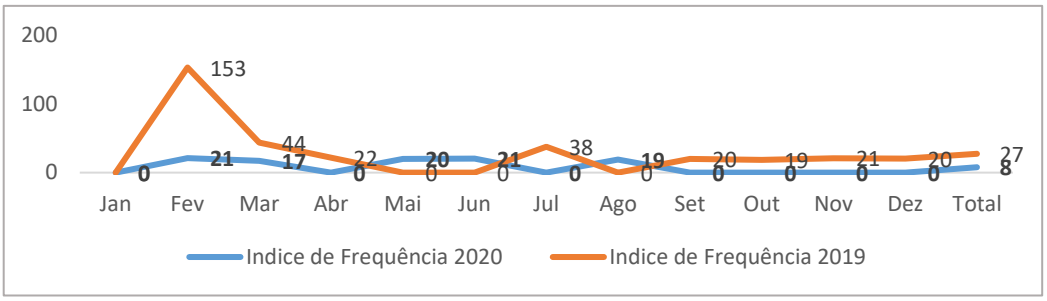


***Gráfico 7**- Índice de gravidade acidentes de trabalho 2020*



A Plural dispõe também de um serviço de Medicina do Trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade das condições de trabalho, contribuir para a promoção da saúde e cumprir as disposições legais em vigor.

Todos os colaboradores estão protegidos pela Lei n.º 58/2019 publicada em Diário da República de proteção de dados (RGPD). Perante isto, todos os dados fornecidos pelos trabalhadores são apenas utilizados para os fins inicialmente solicitados e não são mantidos/utilizados para outros propósitos.

Direitos Humanos

A Plural compromete-se a respeitar e apoiar os direitos humanos dos seus colaboradores, da comunidade onde opera e dos seus parceiros de negócios. Nesta sequência e de acordo com o amplo espectro de direitos humanos, bem como questões relacionadas com o ambiente de trabalho, a Plural proíbe expressamente o trabalho que ponha em causa os mais elementares direitos humanos e sociais.

No que respeita aos trabalhadores, para além da implementação de políticas de igualdade de género e não discriminação, a Plural empenha-se diariamente para manter um ambiente de trabalho no qual as pessoas sejam tratadas com dignidade, decência e respeito. Este ambiente deve ser caracterizado pela confiança mútua e ausência de intimidação, opressão e exploração. Assim os colaboradores devem ser capazes de trabalhar e aprender numa atmosfera segura e estimulante.

A Cooperativa incentiva todo o tipo de diálogo entre todos os colaboradores e chefias, por forma a ajudá-los a identificar situações efetivas ou potenciadoras de

circunstâncias que podem levar à violação dos direitos humanos. Caso o colaborador não consiga manter diálogo com o seu superior hierárquico direto pode aconselhar-se junto dos Recurso Humanos do departamento Jurídico ou mesmo junto do Conselho de Administração.

A chefia não pode retaliar o colaborador que fizer uma denúncia, e caso esta tenho conhecimento de existência de uma situação de assédio moral ou sexual deve de imediato instaurar o competente procedimento disciplinar.

Já no que diz respeito a toda a comunidade onde opera, a Plural preocupa-se com o cumprimento da sua política e das normas pelas quais se rege. Assim, como exemplo a Plural foi novamente distinguida em 2020 com o "Diploma de Adesão ao Compromisso de Pagamento Pontual", pelas entidades ACEGE, IAPMEI, CIP, APIFARMA e CGD, mantendo-se parte ativa neste movimento de responsabilidade social que visa promover uma cultura de pagamento pontual, bem como a competitividade da economia do país.

4. Principais Riscos Associados ou gestão de riscos e controlo interno

Com base na auditoria interna de 2020, retiram-se os seguintes resultados: uma não conformidade e quatro oportunidades de melhoria.

Não conformidades:

- À data da auditoria não foi possível analisar a revisão pela gestão por não ter sido realizada.

Oportunidades de melhoria:

- Completar e atualizar os requisitos das partes interessadas relevantes e as ações decorrentes da análise SWOT, nomeadamente no que respeita aos efeitos da pandemia covid-19;
- Refletir na matriz de riscos dos processos, os riscos específicos para a área, causados pela situação da pandemia covid-19;
- Elaborar *checkl*ist relativa às condições de limpeza, para servir de suporte à verificação da higienização das carrinhas subcontratadas;
- Rever o formato de fornecimento da informação para garantir a visualização dos gráficos temperatura e velocidade das carrinhas, em simultâneo.

Todas, foram devidamente identificadas e tratadas através do Plano de Ações Corretivas.

Parte II- Informação sobre diretrizes seguidas

As diretrizes seguidas em toda a demonstração não financeira são resultantes:

- Do tratamento das não conformidades detetadas no decorrer das auditorias interna e externa;
- Do Plano de Manutenção Preventiva Interno e Externo;
- Do registo de reclamações dos clientes;
- Da deteção de produtos não conformes no decorrer de inventários parciais e/ou no decorrer das atividades de armazenagem, *picking* e transporte;
- Da inspeção realizada pelo *Infarmed* no Montijo a 19.02.2020 no âmbito do Transporte;
- Das inspeções realizadas pela ASAE no âmbito dos preços dos produtos Covid em abril e apreensão do produto Álcool Gel Vencilab em maio de 2020;
- Da vistoria da DGAV ao Cacém em junho de 2020, no âmbito do pedido de Licenciamento para Autorização de Distribuição por Grosso de Medicamentos de Uso Veterinário efetuado pela Plural para as referidas instalações;
- Da inspeção documental realizada pelo *Infarmed*, em 18.08.2020, no âmbito dos dados mestre de uso Covid;
- Da inspeção realizada pela ASAE a 04.09.2020 no âmbito da recolha do produto PHYTORELIEF CC 12 PASTILHAS;
- Da inspeção realizada pela ASAE a 29.12.2020 no âmbito da recolha de formas orais de Argila;
- Modelo GRI
- Código de Governo das Sociedades recomendado pela CMVM
- Normas de gestão da qualidade
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas.

3 ANÁLISE CRÍTICA

No seguimento do enquadramento teórico apresentado e dos objetivos definidos para a implementação do projeto, segue-se a reflexão retrospetiva crítica, atendendo às principais limitações, sustentadas pela apresentação das respetivas soluções ou propostas de melhoria.

De acordo com a revisão bibliográfica evidenciada neste projeto, tem vindo a assistir-se a uma convergência do posicionamento das empresas num maior envolvimento com a sociedade, o qual é exigido e valorizado pelos *stakeholders*, o que conduziu ao desenvolvimento das vertentes ligadas à sustentabilidade, ao governo societário e ao capital humano na sua divulgação associada às novas tendências de relato.

A empresa escolhida para a implementação deste projeto baseia a sua análise, na sua maioria, em indicadores económico-financeiros, o que pode tornar-se muito limitante do ponto de vista estratégico. A informação não financeira reportada é muito dispersa entre diretivas internas e sistema de gestão de qualidade, com referências também no relatório de gestão e contas, e não complementa temas como *corporate governance*, igualdade e não-discriminação e direitos humanos, sendo por isso fundamental assegurar níveis mínimos de comparabilidade. Através de uma DNF, pretende-se que se divulguem políticas e objetivos concretos que sejam acompanhados do *report* das medidas implementadas para os alcançar e de informação que permita aferir o seu impacto. Assim, para que esta implementação tenha sucesso na Plural+Udifar e lhes confiram a máxima vantagem competitiva, é definido, à priori, um plano estratégico através do mapeamento de orientações pelas quais deve ser regida uma DNF.

A introdução de uma DNF na vida da Plural, é uma mais-valia. Esta possibilita não só divulgar informações suplementares que a organização considere pertinentes e as políticas implementadas, mas também demonstrar o desempenho da empresa ao longo do tempo numa perspetiva não financeira, onde são acrescidas preocupações de índole social, ambiental, governativa e humana às já obrigatórias e indispensáveis divulgações de natureza económico-financeira. Para além de que, os demais utilizadores que através deste fácil acesso à informação consigam apreciar a situação da sociedade em matérias de natureza não financeira, mensurar e indicar a respetiva evolução ao longo do tempo, e assim, contribuir

para uma tomada de decisão mais informada, cada vez mais segura e fundamentada. Importa realçar que todos os indicadores utilizados foram considerados essenciais para a veracidade da informação transmitida, e por isso toda esta é credível e fidedigna.

Perante isto, o objetivo geral deste estudo é contribuir para um melhor conhecimento das diretrizes da informação extra financeira, com o intuito de completar a informação já prevista no relato, proporcionando um acesso completo ao desempenho das empresas. Os objetivos propostos para a efetivação desta componente de *report* foram atingidos, conseguindo-se demonstrar a vertente não financeira da Plural num único documento. De notar que alguns prossupostos aconselhados pelo modelo da CMVM não puderam ser aplicados na demonstração da Plural, pois sendo esta uma cooperativa, são lhe concedidas características muito particulares que diferem de uma empresa dita comercial. Importa também referir, que embora alguma da informação reportada neste âmbito já tenha sido objeto de divulgação ao abrigo de outras obrigações de *report*, foi inserida igualmente nesta demonstração, identificando-se o local onde a informação pode ser consultada.

A principal dificuldade sentida ao longo da realização do projeto, foi sem dúvida o facto de a informação se encontrar muito dispersa, e alguma não existe em suporte documental. Para a sua obtenção foram necessárias a realização de entrevistas em diversos departamentos para a recolha da informação, o que retardou todo o processo de desenvolvimento. Perante isto, num período de mudança e crescimento da empresa, com a elaboração e apresentação da DNF na Plural, os problemas anteriormente identificados deixaram de existir com a concentração de informação num só documento. Para além das diversas obrigações de divulgação de informação a que as sociedades estão hoje legalmente adstritas, a DNF introduziu novos indicadores importantes e ainda não mencionados até então.

Outra limitação apresentada é a falta de comparabilidade, uma vez que se trata da implementação de um *report* de grande complexidade no relato anual. Apesar de existirem documentos de apoio para a realização do mesmo, não se consegue comparar a evolução da DNF em específico com os anos transatos. Para isto é necessário partir do ano N e obter o máximo de dados do ano N-1, e se possível do N-2, mesmo que dispersos, de forma a que no ano N+1 existam todos os elementos necessários para uma melhor e mais acertada comparação, e consequentemente tomada de decisão.

Por último, devido aos tempos vividos ultimamente fez com que muitos processos sejam mais demorosos e não sejam cumpridos os *timings* propostos. Por exemplo, neste caso prático, o balanço da qualidade não ficou finalizado no prazo suposto, o que interferiu bastante com os prazos da realização deste projeto.

Em suma, apesar do carácter facultativo, aconselha-se a adoção do modelo apresentado numa base voluntária, pois torna toda a informação não financeira muito mais enriquecedora e permite a conexão com desafios e propostas futuras.

CONCLUSÃO

A informação não financeira, trata-se de um tema atual onde o panorama de grande complexidade da gestão e a quantidade de informação que se gera reforça ainda mais a ideia de focalização, e tende a impulsionar estratégias de diferenciação e diversificação nas organizações.

É notório que, apesar da necessidade de a divulgação de informação não financeira estar bem identificada, a maioria das empresas publica relatórios específicos de sustentabilidade, de responsabilidade social empresarial, entre outros, que não permitem uma análise global e consistente da envolvente empresarial. Para responder aos novos desafios com que as empresas são confrontadas, concebeu-se a DNF, orientada para atender às necessidades de todos os utilizadores da informação, com a capacidade de proporcionar às empresas a criação de valor ao longo do tempo.

Ao procurar cruzar toda a informação recolhida com a implementação da DNF na Plural, este projeto permitiu uma aplicação prática de orientações com uma natureza de divulgação voluntária, mas que se revelam fundamentais para a interação das organizações com os seus *stakeholders*.

Atendendo ao objetivo geral deste projeto, foi realizada uma pesquisa exaustiva acerca do tema, e embora este trabalho teórico não se debruce especificamente e apenas sobre a Plural permitiu que a própria empresa através da conjugação do enquadramento teórico e prático, revisse alguns aspetos nos seus *reports* e iniciasse o processo de apresentação de informação não financeira mais condensada num único documento, a DNF.

Com a realização do projeto e atendendo ao evidenciado pela Diretiva 2014/95/EU "... a divulgação de informações não financeiras é vital na gestão da mudança para uma economia global sustentável, combinando a rentabilidade a longo prazo com a justiça social e a proteção do ambiente. Neste contexto, a divulgação de informações não financeiras contribui para a medição, para o acompanhamento e para a gestão do desempenho das empresas e do seu impacto na sociedade" conseguiu-se demonstrar benefícios para a Plural significativos, tornando-se uma vantagem competitiva pelas características que lhe são inerentes, o que irá viabilizar o aumento de valor da organização, como pretendido.

Como recomendações para investigações futuras nesta temática, seria interessante analisar o impacto deste tipo de divulgação em empresas não cotadas em bolsa na sua *performance*, dada a sua natureza voluntária, através de utilização de métodos ou questionários que possibilitem a recolha de dados pretendidos. Outra sugestão extremamente válida, é efetuar um estudo correlacionar entre a divulgação de demonstrações financeiras e a de demonstrações não financeiras, por exemplo, realizar um estudo entre empresas apenas divulguem informação financeira e as empresas que divulguem os dois conceitos, aqui poderia perceber-se o tipo de efeito que a realização de uma DNF no alcance da excelência empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, *14*(2).

Abreu, J. M. (2010). *Governação das Sociedades Comerciais* (2ª Ed.). Coimbra: Almedina.

Adams, S., Fries, J. & Simnett, R. (2011). The Journey Toward Integrated Reporting. *Accountants Digest 558*, 1-41.

Adolfo, L. G., Carvalho, S. A, & Silva, D. F. (2015). Human Rights, Sustainable Development and Sustainability. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM*, *10*(1), 1-24.

Aggarwal, P. (2013). Impact of Corporate Governance on Corporate Financial Performance. *Journal of Business and Management*, *13*(3), 1-5. doi: 10.9790/487X-1330105

Agustinho, A. G. (2014). *Sustentabilidade Empresarial: uma análise das consequências na estrutura de custos.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão de Lisboa, Lisboa]. Retirado de http://hdl.handle.net/10400.26/9419

Aharon, T., Lior, O., Yaki, B. & Gal, K. (2012). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *27*(1), 67-72. doi: 10.5093/tr2011v27n1a7

Ahmad, S. & Omar, R. (2016), "Basic corporate governance models: a systematic review", International. *Journal of Law and Management*, *58*(1), 73-107. doi: 10.1108/IJLMA-10-2014-0057

Almeida, L. T. & Sarto, V. H. (2015). A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. *Revista Iniciativa Económica*, *2*(1), 1-25.

Amoako, K. O., Lord, B. R. & Dixon, K. D. (2017). Sustainability reporting: Insights from the websites of five plants operated by Newmont Mining Corporation. *Meditari Accountancy Research*, *22*(2), 186-215.

Amorim, M. A., Guevara, A. J., Neto, B. H. & Santos, R. A. (2012). Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations. *Revista Einstein*, *10*(1).

Andrade, A. & Rossetti, J. P. (2011). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (5ª Ed.). São Paulo: Atlas.

Anghel, I., Ionascu, E., Mironiuc, M. & Huian, M. (2020). The involvement of real estate companies in sustainable development—An analysis from the SDGs reporting perspective. *Journal Sustainability*, *12*(3), 798. doi: 10.3390/su12030798

Antas, A. R. (2016). *Corporate governance e o desempenho das empresas portuguesas*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior das Ciências do Trabalho e das Empresa de Lisboa, Lisboa] Retirado de: http://hdl.handle.net/10071/14042

Aras, G. & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433-448. doi: 10.1108/00251740810863870

Arvidsson, S. (2011). Disclosure of non-financial information in the annual report: A management-team perspective. *Journal of Intellectual Capital*, *12*(2), 277-300. doi: 10.1108/14691931111123421

Aversano, N., Polcini, P., Sannino, G. & Agliata, F. (2019). Integrated Popular Reporting as a Tool for Citizen Involvement in Financial Sustainability Decisions. In *Financial Sustainability of Public Sector Entities* (1ª Ed., pp. 185-205). Switzerland: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-030-06037-4_10

Babić, V. M., Nikolić, J. D., & Stanisavljević, M. S. (2016). Corporate Governance Mechanisms Effectiveness: The Case of Transition Countries. *Economics and Organization*, *13*(2), 161-175.

Ballou, B., Casey, R. J., Grenier, J. H., & Heitger, D. L. (2012). Exploring the strategic integration of sustainability initiatives: Opportunities for accounting research. *Accounting Horizons*, *26*(2), 265-288. doi: 10.2308/acch-50088

Bandeira, P. (2012). *Administradores não executivos*. Sociedade Rebelo de Sousa & Advogados Associados. Consultado a 16 de maio. Disponível em: https://cgov.pt/images/ficheiros/mdulo_de_induo_deveres_e_responsabilidades_dos_admne_dr._paulo_bandeira.pdf

Barbosa, A., Botelhoo, K., Colalillo, E., Dias, M. & Walchhutter, S. (2015) Indicators of Corporate Sustainability: a Exploraty Study. *Revista Eletrónica Interdisciplinar* 8(2), 104-116. doi: 10.5380/diver.v8i2

Basurko, O. C., Mesbahi, E. & Moloney, S. R. (2008). Methodology for sustainability analysis of ships. *Ships and Offshore Structures*, *3*(1), 1-11. doi: 10.1080/17445300701673841

Batista, C. D. (2009). *As variáveis determinantes na escolha do modelo de corporate governance em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10216/56107

Bebbington, J. (2001). Sustainable development: A review of the international development, business and accounting literature. *SSRN Electronic Journal*, *25*(2), 128-157. doi: 10.2139/ssrn.257434

Beckett, R. & Jonker, J. (2002). AccountAbility 1000: a new social standard for building sustainability. *Managerial Auditing* Journal, 17(2), pp 36-42. doi: 10.1108/02686900210412225

Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I. & Tayo, C. V. (2017). Adoption and outcomes of ISO 14001: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, *20*(2), 411-432. doi: 10.1111/ijmr.12139

Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, *32*(1), 5-14. doi: 10.1108/02756661111100274

Borger, F. G. (2001). *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. [Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, Brasil]. doi: 10.11606/T.12.2001.tde-04022002-105347

Borges, L. A., Silva, M. & Junior, V. U. (2013). *Modelos de Gestão utilizados pela Empresa Familiar: Madeireira Piranguinhense situada no sul de Minas Gerais*. In Encontro Científico Sul Mineiro de Administração, Contabilidade e Economia. Itajubá: Brasil.

Branco, M., Eugénio, T. & Ribeiro, J. (2008). Environmental disclosure in response to public perception of environmental threats: The case of co-incineration in Portugal. *Journal of Communication Management*, 12(2), 136-151.

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, *83*(4), 685-701. doi: 10.1007/s10551-007-9658-z

Brown, H. S., Jong, M. & Lessidrenska, T. (2007). The Rise of the Global Reporting Initiative (GRI) as a Case of Institutional Entrepreneurship. *Corporate Social Responsability Initiative, 36.*

Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee & Co. Ltd.

Caetano, A. & Velada, A. R. (2004). Avaliação da formação profissional: O problema da transferência. *Cadernos Sociedade e Trabalho, IV*, 3-16.

Caetano, A. (2007). Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, D. C. (2013). *Relato de Sustentabilidade- Práticas no setor da construção civil.* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Leiria]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.8/1111

Caetano, D. C. & Eugénio, T. C. (2015). Relato de Sustentabilidade de Empresas da Construção Civil em Portugal e Espanha. *Revista Ambiente Contábil*, *7*(1), 273-290.

Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: Recursos humanos E sucesso empresarial* (6ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camargos, M. R. (2012). *Análise do uso do modelo Global Reporting Initiative para elaboração do Relatório de Sustentabilidade das Empresas de Energia Elétrica no Brasil.* [Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, Brasil]. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/264690

Campos, L. B. (2015). *Influência das caraterísticas dos modelos de Corporate Governance no desempenho empresarial: evidência empírica nas empresas cotadas em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança]. Disponível em: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/12640/1/Lira%20Campos.pdf

Camuri, W. C. & Leal, M. J. (2008). A Governança Corporativa e os modelos mundialmente praticados. *Revista de Ciências Gerenciais, 12*(15), 59–74. doi: 10.17921/1415-6571.2008v12n15p59-74

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, *38*(3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303

Carvalho, F. D. (2019). *Corporate Governance nas empresas cotadas na bolsa: uma comparação entre Portugal e Brasil*. [Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto]. Retirado de http://hdl.handle.net/10400.22/13277

Carvalho, K. C. (2018). *"Compliance" no Combate à Fraude Organizacional e à Corrupção.* [Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Coimbra]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10316/85846

Carvalho, M. B., Ferreira C. N., Junior A. B., Santos, B. G., Oliveira, M. S. & Souza, R. V. (2013). O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. *Caderno De Graduação - Ciências Humanas E Sociais - UNIT - SERGIPE*, *1*(3), 31–44. https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/985

Cavatti F. S. (2014). *Relatório de Sustentabilidade" GRI (Global Reporting Initiative) para a Universidade Federal do Espírito Santo: estudo prospetivo sobre possibilidades de adoção*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil]. Retirado de: http://repositorio.ufes.br/handle/10/2497

Cernat, L. (2004). The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, continental, or still the century of diversity? *Journal of European Public Policy*, *11*(1), 147-166. doi: 10.1080/1350176042000164343

Cheibub, Z. & Locke, R. (2002). Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. *Empresa, empresários e globalização*. Disponível em: https://www.inovarse.org/filebrowser/download/15607

Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N. & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: Key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, *25*(1), 90-119. doi: 10.1111/jifm.12015

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Clarke, D. C. (2003). Corporate governance in China: An overview. *China* Economic Review, 14, 494 – 507. doi: 10.1016/j.chieco.2003.09.019

Clarke, T. (2008). Theories of corporate governance: the philosophical foudations of corporate governance. London: Routledge.

Clarkson, M. B. (1998). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *The Corporation and Its Stakeholders*, *20*, 243-274. doi: 10.3138/9781442673496-013

Cohen, J., Holder-webb, L., Nath, L. & Wood D. (2011). Corporate Reporting of Non-Financial Leading Indicators of Economic Performance and Sustainability. Accounting Horizons, 26(1), 1-27. doi: 10.2308/acch-50073

Contreira, M. S. (2016). *Os desafios da teoria de agência no seio das sociedades comerciais*. [Dissertação de Mestrado. Escola de Ciências Sociais e Humana de Lisboa, Portugal]. Retirado de: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/12585

Costa O. M. (2015). *A Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho nas Organizações Prestadoras de Serviços- Análise do Sector da Construção Industrial em Portugal.* Dissertação de Doutoramento. Universidade da Beira Interior. Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.6/3971

Costa, A. S. (2018). *O impacto do corporate governance na manipulação de resultados em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.8/3664

Costa, J. F., Godinho, I. F. & Sousa, S. A. (2004). *Os crimes de fraude e a corrupção no espaço europeu: actas do simpósio* (1ª Ed.). Coimbra: Coimbra Editora.

Coutinho, F. P. & Garcia, J. (2019). *Atas do I Curso sobre Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública*. Lisboa: FDUNL/CEDIS. Consultado a: 19 de junho de 2021. Disponível em: https://cedis.fd.unl.pt/wp-content/uploads/2019/10/ATAS-Combate-a-corrup%C3%A7%C3%A3o-Adm-Publica.pdf

Cravo M. F. (2010). *A relevância da informação financeira e não financeira na tomada de decisões de investimento*. [Dissertação de Doutoramento. Universidade Aberta, Portugal]. Retirado de: https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1569

Crowther, D. & Seifi, S. (2011). Corporate Governance and International Business (1ª Ed.). Copenhagen: Vénus Publishing ApS.

Cunha, M. P. & Rego, A. (2013). *Liderança, Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Conferencia Responsabilidade Social.* Conferência Responsabilidade Social. Consultado a 27 de abril de 2021. Disponível em: https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/lideranca_responsabilidade_social_e_sustentabilidade.pdf

Cunha, M. R. (2013). Métodos empíricos para detetar práticas de manipulação de resultados. *Revista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas 63*, 15-23.

Cunha, P. O. (2007). Administrados executivos e não executivos das SA. *Jornal de Negócios* Acedido a 7 de junho de 2021. Disponível em: https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/administradores_executivos_e_nao_executivos_das_sa

Cunha, V. (2005). *O Governo das Sociedades e o Desempenho das Sociedades Anónimas Portuguesas*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal]. Disponível em: http://hdl.handle.net/1822/6473

Cunha, V. L. & Martins, A. (2007). O conselho de administração e o desempenho das Sociedades. *Revista Contabilidade e Gestão 4*, 67-92.

Curkovic, D. & Sroufe, R. (2011). Using ISO 14001 to Promote a Sustainable Supply Chain Strategy. *Business Strategy and the Environment*, *20*(2), 71-93. doi: 10.1002/bse.671

De Langen, P., Horst, M. & Nijdam, M. (2007). New indicators to measure port performance. *Journal of Maritime Research*, *4*(1), 23–36.

Decreto-Lei n.º 89/2017 do Ministério das Finanças de 28 de julho. Publicada em Diário da República n.º 145/2017, Série I de 2017-07-28.

Denis, D. K. & McConnell, J. J. (2003). Internacional Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative* Analysis, 38(1), 1-36. doi: 10.2307/4126762

Dina, S. & Aharon, T. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *27*(2), 143-157. doi: 10.5093/tr2011v27n2a6

Diretiva 2006/46/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 14 de Junho de 2006. Jornal Oficial da União Europeia.

Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de Outubro de 2014. Jornal Oficial da União Europeia.

Dixon, R., Mousa, G. A. & Woodhead, A. (2005). The role of Environmentally initiatives in encouraging companies to engage in environmental reporting. *European Management Journal*, *23*(6), 702-716. doi: 10.1016/j.emj.2005.10.014

Dooren, W. (2011). Better Performance Management. *Public Performance & Management Review*, *34*(3), 420-433. doi: 10.2307/41104068

Droppert, H. & Bennett, S. (2015). Corporate social responsibility in global health: Na exploratory study of multinational pharmaceutical firms. *Globalization and Health*, *11*(1). doi: 10.1186/s12992-015-0100-5

Duarte, A. & Neves, J. (2009). *Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional*. XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial, Faro: Portugal.

Duarte, T. (2007). *O Governo das Sociedades (corporate governance) - Analise do desempenho das sociedades cotadas em bolsa respondentes ao 4º inquérito da CMVM sobre praticas relativas ao governo das sociedades*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Portugal].

Dumay, J. & Dai, T. (2017). Integrated timing as a cultural control?. *Meditari Accountancy Research*, *25*(4), 574-604. doi: 10.1108/medar-07-2016-0067

Eon, F. (2015). *O que é a Responsabilidade Social?* Consultado a 10 de janeiro de 2021. Disponível em: http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/

Estrela, A. D. (2016). *Análise da Relação entre e o Grau de Cumprimento do Governo das Sociedades e as Caraterísticas das Entidades Financeiras Cotadas na Península Ibérica*. [Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal].

Evangelista M., Palha, M. R., Santos, S. & Silva, R. V. (2020). Manual Para O Reporte Não Financeiro. PME Sustentável. Consultado a 6 de maio de 2021. Disponível em:

https://pmesustentavel.apee.pt/images/doc/Manual-para-o-Reporte-nao-Financeiro-id7.pdf

Faria, I. (2015). *Governo das sociedades- Transparência ou Marketing?* [Dissertação de Mestrado, Instituo Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal]

Faria, M. (2017). Tipos de divulgação da informação financeira e não financeira de responsabilidade social empresarial. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 534-558. doi: 10.1590/1679-395159702

Fernandes, D. (2019). *Informação Financeira e Não-Financeira.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal].

Fernandes, C. A. (2014). Governo das sociedades, custos de agência E crise financeira: Que relação? *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, *4*(1), 06-21. doi: 10.22279/navus.2014.v4n1.p06-21.132

Fernández, J. L. (2017). *O Que significa, Na prática, a diretiva sobre informação NAO financeira?* Valores, Ética e Responsabilidade. Consultado a 2 de fevereiro de 2021. Disponível em: https://www.ver.pt/o-que-significa-na-pratica-a-directiva-sobre-informacao-nao-financeira/

Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L. & Nieto, M. (2018). Independent directors' background and CSR disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(5), 991-1001. doi: 10.1002/csr.1515

Figueira, R. (2019). *Relatórios de sustentabilidade- Demonstração de informação não financeira*. Jornal Económico. Consultado em 20 abril 2020. Disponível em: https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/relatorios-de-sustentabilidade-demonstracao-de-informacao-nao-financeira-458199

Fischer, F. & Metzner, R. (2005). Corporate social responsibility and jokers. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho 3*(2), 138-147.

Fonseca, D. E. (2017). A importância do conceito de Responsabilidade social das Empresas. *Comunicación*, *37*, 59-75. doi: 10.18566/comunica.n37.a06

Fontes A. (2011). *Responsabilidade social das empresas: realidade ou utopia.* [Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10773/8465

Friedman M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: Corporate Ethics and Corporate Governance. Berlin: Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-540-70818-6_14

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility, Theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, *53*, 51-71. doi: 10.1007/978-94-007-4126-3_4

Gencia, A., Sandu, A., Puscas, A. & Mates, D. (2016). An International Perspective Upos the Impact of Financial Statemnt Formon The Business Decision Making Process. *Agricultural Management /Lucrari Stiintifice Seria I, Management* Agricol, 18(1), 09– 116.

Gomes, J. F., Oliveira, A. F., Figueiredo, A., Neves, R. O. & Câmara, P. (2008). *Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades*. Coimbra: Editora Almedina.

Gonçalves, A. & Teixeira, J. (2007). A importância da Revisão Legal das Contas das Pequenas Empresas. *Revista Auditoria Interna 27, 5-10.*

Grace, M., Ireland, A. & Dunstan K. (2012). Board Composition, Non-Executive Directors, Characteristics and Corporate Financial Performance. *Asia- Pacific Journal of Accounting*, *2*(1), 121-137. doi: 10.1080/10293574.1995.10510481

GRI (2000) Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental, and Social Performance. Boston, USA.

GRI (2002) Sustainability Reporting Guidelines. Amsterdam, The Netherlands.

GRI (2006) Sustainability Reporting Guidelines. Amsterdam, The Netherlands.

GRI (2011) Sustainability Reporting Guidelines. Amsterdam, The Netherlands.

GRI (2013) Sustainability Reporting Guidelines Amsterdam, The Netherlands.

GRI (2016) Consolidated Set of Gri Sustainability Reporting Standards. Amsterdam, The Netherlands.

GRI (2021) Our mission and history. Consultado a: 26 de março de 2021. Disponível em: https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/

Grossi, M., Oliveira, A. & Terreo G. (2015) Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios. SDG Compass.

Guthrie, P. & Hacking, T. (2008) A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, *28*(2-3), 73-89. doi: 10.1016/j.eiar.2007.03.002

Hansen, E. G., Dunker, F. & Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation cube — A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, *13*(04), 683-713. doi: 10.1142/s1363919609002479

IPCG. (2011). Boas Práticas dos Órgãos de Administração das Sociedades Cotadas. Cadernos do IPCG sobre Corporate Governance.

ISOs e Normas de Responsabilidade Social (2020). Consultado a 1 de maio de 2021. Disponível em: https://impactosocial.esolidar.com/pt-pt/2020/01/30/isos-e-normas-de-responsabilidade-social-2/https://www.oecd.org/publications/principios-de-governo-das-sociedades-do-g20-ocde-9789264259195-pt.htm

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 162-176. doi: 10.1002/9780470752135.ch17

Keasey, L. & Speziale, M. (2014). Sustainability reporting as a challeng for performance measurement: literatura review. *Journal of Economics and Business*, *26*. doi: 10.7250/eb.2014.019

Keasey, K. & Wright, M. (1993). Issues in corporate accountability and governance: An editorial. *Accounting and Business Research*, *23*(1), 291-303. doi: 10.1080/00014788.1993.9729897

Kolk, A. & Perego, P. (2010). Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: An international investigation. *Business Strategy and the Environment*, *19*(3), 182-198. doi: 10.1002/bse.643

KPMG (2008) "KPMG International Survey of Corporate Reporting 2008". KPMG Sustainability - The Netherlands.

Krigsvoll, G., Fumo, M. & Morbiducci, R. (2010). National and international standardization (International Organization for Standardization and European committee for standardization) relevant for sustainability in construction. *Sustainability*, *2*(12), 3777-3791. doi: 10.3390/su2123777

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (2000a). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics 58*(1), 3-27.

La Porta, R., Lopez-de-Silane, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (2000b). Agency problems and dividend policies around the world. *The Journal of Finance*, *55*(1), 1-33. doi: 10.3386/w6594

La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., Tarquinio, L. & Dumay, J. (2018). Harmonising non-financial reporting regulation in Europe. *Meditari Accountancy Research*, *26*(4), 598-621. doi: 10.1108/MEDAR-02-2018-0290

Ladrum, N. E. & Ohsowski, B. (2017). Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports. *Business Strategy and the Environment*, *27*(5). doi: 10.1002/bse.1989

Lamberton, G. (2005). Sustainability accounting—a brief history and conceptual framework. *Accounting Forum*, *29*(1), 7-26. doi: 10.1016/j.accfor.2004.11.001

Lázaro, L. L. & Gremaud, A. P. (2016). A responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na América Latina: Brasil e México. *Revista Administração UFSM* *9*(1), 138-155.

Lei n.º 3/2014 da Assembleia República de 25 de janeiro. Publicada em Diário da República n.º 19/2014, Série I de 2014-01-28.

Lei n.º 58/2019 da Assembleia da República de 8 de agosto. Publicada em Diário da República nº 151/2019, Série I de 2019-08-08.

Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República de 12 de fevereiro. Publicada em Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12.

Lemos, K., Monteiro, S. & Ribeiro, V. (2018). A evolução do relato financeiro ao relato de sustentabilidade/integrado: uma perspetiva do setor público e privado. *Ordem dos Contabilistas Certificados.*

Lençoni, J. (2019). O papel das organizações empresárias na defesa dos Direitos Humanos. Consultado a 6 de abril de 2021. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/o-papel-das-organizacoes-empresarias-na-defesa-dos-direitos-humanos

Leocádio, M. (2017). *Relato Integrado em Portugal.* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal]. Retirado de: https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=234892

Lira, C., Pires, A. M. & Fernandes, P. O. (2017). *Influência das características dos modelos de Corporate Governance no desempenho empresarial: Um estudo de caso das empresas cotadas em Portugal*. In XVI Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria. Aveiro: Portugal.

Livro Verde (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (366). Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Livro Verde (2006). *Modernizar o direito do trabalho para enfrentar os desafios do século XXI.* Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Livro Verde (2011). *Reforçar a confiança mútua no espaço judiciário europeu - Livro Verde sobre a aplicação da legislação penal da UE no domínio da detenção*. Bruxelas: Comissão Europeia.

Loan N. T., Anh N. V., Quoc P. P. (2018). Detecting Corporate Income Tax Non-compliance from Financial Statements: A Case Study of Vietnam. In Econometrics for Financial Applications. *Studies in Computational* Intelligence, 760. Springer: Cham. doi: 10.1007/978-3-319-73150-6_52

Lopes J. (2018*). Segurança, higiene e saúde do trabalho: uma medida de bem-estar organizacional.* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Lisboa, Portugal]

Lopes, C. & Sampaio, M. (2002). *A Informação Não Financeira Como Medida de Avaliação do Desempenho Na Atual Economia do Conhecimento*. In IX Congresso Brasileiro de custos. Rio de Janeiro: Brasil.

Lourenço, H. (2017). *A divulgação de informações não financeiras no âmbito da Diretiva 2014/95/UE: o atual grau de cumprimento das empresas cotadas em Portugal.* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal]

Madalena, J. D., Rover, S., Ferreira, D. M., & Ferreira, L. F. (2016). Estudo dos Relatórios de Sustentabilidade GRI de Empresas Brasileiras. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, *20*(1), 566. doi: 10.5902/2236117020021

Magalhães, C. (2011). Responsabilidade Social uma Visão Ibero Americana, Responsabilidade Social e Regulada no setor Metalomecânico Brasileiro e Português: Um estudo Comparativo e Cultural. Coimbra: Almedina.

Maqbool, S., & Bakr, A. (2019). The curvilinear relationship between corporate social performance and financial performance. *Journal of Global Responsibility*, *10*(1), 87-100. doi: 10.1108/jgr-11-2018-0060

Marques, P. (2015). *O Impacto do Governo das Sociedades na Performance das Sociedades cotadas de Portugal e Espanha.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal] Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.15/1324

Mathew, N. (2018). Does the non-financial report tell your company's value creation story? Consultado a 13 de março de 2021. Disponível em: Does your nonfinancial reporting tell your value creation story? | EY - Global.

Matos, M. & Góis, C. (2013). Características do conselho de administração e divulgação de responsabilidade social corporativa: estudo das empresas na bolsa de valores de Lisboa. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3-23.

Mehta, R., Evan, W. M., & Crawford, A. G. (1993). *Organization theory: Research and design*. Macmillan.

Mendes, F. S., & Carvalho, V. M. (2017). *Compliance: Concorrência E combate a corrupção* (1ª Ed.) São Paulo: Trevisan Editora.

Minow, N. & Moncks (2008) Corporate Governance (3ª Ed.) New Jersey: Wiley- BlackWeel

Monteiro, S. and Guzmán, B. (2005) Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Portugal. *Social and Environmental Accounting Journal*, 25 (2), 15-18. doi: 10.1080/0969160X.2005.9651739

Monteiro, T. (2019). *Governo das Sociedade em Portugal: Estudo sobre as empresas que compõe o PSI-20*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.14/28578

Mota, G. & Pimenta, D. (2005). Responsabilidade Social das Empresas: Novo Modelo de Gestão para o Desenvolvimento Sustentável. *Revista da Faculdade de Ciências e Tecnologia 2*, 248-259.

Mukhametzyanov, R. & Nugaev, F. (2016). Financial statements as an information base for the analysis and management decisions. *Journal of Economics and Economic*, *17*(2), 47-54.

Nascimento, P. (2014). *Responsabilidade social das organizações: um caminho a sós para a satisfação dos trabalhadores ou acompanhada pelo suporte das organizações?*

[Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa, Portugal] Retirado de: http://hdl.handle.net/10071/10300

Neto, F. M. & Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial* (1ª Ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.

O'Dwyer, B. & Owen, D. (2005). Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation. *The British Accounting Review*, 37(2), 205– 229. doi: 10.1016/j.bar.2005.01.005

Ogoun, S. & Perelayefa, O. G. (2020). Corporate governance and audit quality in Nigeria. *American Journal of Industrial and Business Management*, *10*(02), 250-261. doi: 10.4236/ajibm.2020.102016

Oliveira A. (2012). *Definição de um modelo de Indicadores Ambientais, baseados na Global Reporting Initiative, para empresas do Sector Terciário: O caso de estudo da Prosegur*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10451/7508

Oliveira R. (2012). *Integração da Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social na Estratégia de Gestão.* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10316/21413

Oliveira, G. (2016) *Estudo da relação entre o governo das sociedades e a divulgação voluntária pelas empresas do PSI-20.* [Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/1822/42233

Oliveira, M., Ferreira, M. R. & Lima, V. (2015). Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, *6*(2), 161–172.

Oliveira, H. M., Castro, E. F., Teixeira, A. L., & Cunha, C. A. (2004). *A Teoria da Agência e a Lei Sarbanes-Oxley*. In Actas X Congresso de Contabilidade, Relato Financeiro e Responsabilidade Social. Lisboa: Portugal.

Pedersen, E. R., Lüdeke-Freund, F., Henriques, I. & Seitanidi, M. M. (2020). Toward collaborative cross-sector business models for sustainability. *Business & Society*, *60*(5), 1039-1058. doi: 10.1177/0007650320959027

Pereira I. (2016). *A Responsabilidade Social das Empresas e o seu Impacto.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10071/12551

Persakis, A. & Iatridis, G. E. (2015). Cost of capital, audit and earnings quality under financial crisis: A global empirical investigation. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, *38*, 3-24. doi: 10.1016/j.intfin.2015.05.011

Piechocki, R. (2004). Transparency of annual sustainability reports. *Corporate Reputation Review*, *7*(2), 107-124. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540215

Pinto A. (2018). *O princípio da igualdade e o dever de não discriminação com base na orientação sexual e na identidade de gênero dos trabalhadores.* [Dissertação de Mestrado em Direito, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10451/37386

Rego, A., Ribeiro, M. & Cunha, M. (2013). *Liderança para a Sustentabilidade - A Voz de quem Lidera Em Portugal*. Lisboa: Actual Editora.

Reis C. (2020). *O relato de informação não financeira após a aplicação da diretiva 2014/95/UE: o que determina a divulgação da informação num relatório de sustentabilidade autónomo e a sua auditoria?*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal]. Retirado de: https://www.iscte-iul.pt/thesis/10946

Ribeiro, D. (2019). *A relevância da informação não financeira: estudo de caso brisa.* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.26/30375

Ribeiro, N. (2014). *A relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social: estudo de caso das empresas cotadas no psi20.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.22/5477

Robelski, S. & Sommer, S. (2020). ICT-enabled mobile work: Challenges and opportunities for occupational health and safety systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(20), 7498. doi: 10.3390/ijerph17207498

Rocha, I., Pereira, A. M., Bezerra, F. A. & Nascimento, S. D. (2012). Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. *Revista de Gestão, 19*(2), 329-342. doi: 10.5700/rege466

Roma, P. (2016). *Relatórios de sustentabilidade - comparação de divulgação 2008 vs 2013.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal] Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.21/7217

Romão, A. L., Cabrita, I., Castro, A. S. & Ferreira, A. P. (2018). *A divulgação de informação não financeira nas empresas portuguesas*. In XVIII Encontro Internacional AECA. Lisboa: Portugal.

Sampaio M. F. & Lopes, C. M. (2002). *A Informação Não Financeira Como Medida de Avaliação do Desempenho Na Actual Economia do Conhecimento*. In IX Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: Brasil.

Sanches, A. C., Sauer, L., Binotto, E. & Bortolocci, M. M. (2019). Análise dos Estudos sobre Indicadores de Sustentabilidade no turismo. *Revista Turismo em Análise, 29*(2), 292-311. doi: 10.11606/issn.1984-4867.v29i2p292-311

Santos, G., Murmura, F. & Bravi, L. (2017). SA 8000 as a Tool for a Sustainable Development Strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.* doi: 10.1002/csr

Santos, J. (2009). *Corporate Governance: Desenvolvimentos recentes e a realidade Portuguesa.* [Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta de Aveiro, Portugal] Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.2/1581

Santos, M., Silva, J., Sampaio, J., Henriques, P. & Eusébio, C. (2005). Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial. Oeiras: Celta Editora.

Sethi S. P., Rovenpor J. L. & Mert, D. (2017). Enhancing the Quality of Reporting in Corporate Social Responsibility Guidance Documents: The Roles of ISO 26000, Global Reporting Initiative and CSR-Sustainability Monitor. *Business and Society Review, 122*(2), 139-163. doi: 10.1111/basr.12113

Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance 52*(2), 737-783. doi: 10.3386/w5554

Shroeder I. & Shroeder, J. T. (2004). Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. *RAE - eletrônica* 3, 1

Sidhu, K. (2009). Anti-Corruption Compliance Standards in the Affermath oh the Siemens Scandal. *German Law Journal, 10*(8), 1343-1354. doi: 10.1017/S207183220000167x

Silva M. (2019). *As características qualitativas das demonstrações financeiras: comparação entre a perceção dos contabilistas certificados e a divulgação financeira prestada pelas empresas cotadas na Euronext Lisboa.* [Dissertação de Doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa de Lisboa, Portugal] Retirado de: http://hdl.handle.net/11067/4754

Silva, A., Vitorino, A., Alves, C., Cunha, J. & Monteiro, M. (2006). Livro branco sobre corporate governance em Portugal. Instituto Português de Corporate Governance (IPCG).

Silva, J. (2007). Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão. *Revista de Ordem dos Advogados 67*(1).

Silveira, L. M. & Petrini, M. (2016). Desenvolvimento Sustentável E Responsabilidade social Corporativa: Uma análise bibliométrica da produção científica internacional. *Revista Gestão & Produção, 25*(1), 56-67. doi: 10.1590/0104-530x3173-16

Soares D. (2014). *Salários e Benefícios: O impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores.* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/11144/402

Soares E. (2013). A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação. *Revista Científica Exedra 8.*

Soares, E. B. & Filho, W. R. (2017). Olhares sobre a prevenção dos acidentes de trabalho. *Produto & Produção, 16*(4). doi: 10.22456/1983-8026.35821

Somers, M. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics 30*, 185–195.

Sorooshian, S., Qi, L. C. & Fei, L. L. (2018). Characterization of ISO 14001 implementation. *Environmental Quality Management, 27*(3). 97-105. doi: 10.1002/tqem.21532

Sousa, V. (2018). *Corporate governance: o conselho de administração e o mercado para o controlo das sociedades, que perspetivas?* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa do Porto, Portugal]. Retirado de: http://hdl.handle.net/10400.14/26467

Subires, M. D. & Bolívar, M. P. (2017). Financial sustainability in governments. A new concept and measure for meeting new information needs. *Financial Sustainability in Public Administration*, 3-20. doi: 10.1007/978-3-319-57962-7_1

Tavares, M. (2010). A gestão das Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações (1ª Ed.) Lisboa: Lusíada Editora.

Trpeska, M., Atanasovski, A. & Lazarevska, Z. B. (2017). The relevance of financial information and contents of the new audit report for lending decisions of commercial banks. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, *16*(4), 455-471.

Valmohammadi, C. (2014). Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: an ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal 10*(3), 455-479. doi: 10.1108/SRJ-02-2013-0021

VanAuken, H., Ascigil, S. & Carraher, S. (2017). Turkish SMEs' use of financial statements for decision making. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, *19*(1), 1-31.

Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B. & Sarkis, J. (2014). Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. *Supply Chain Management: An International Journal*, *19*(3), 242-257. doi: 10.1108/scm-12-2013-0436

Williamson, O. (2002) "Transaction cost economics and organization theory." In The Handbook of Economic Sociology. Princeton University Press.

Wirth, D. A. (2009). The International Organization for Standardization: Private voluntary standards as swords and Shields. *Law Journals at Digital Commons*, *36*, 139-163. doi: 10.4337/9781781006146.00011

Young, M., Peng, M., Ahlstrom, D., Bruton, G., Jiang, Y. (2008) Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal–Principal Perspective. Journal of Management Studies, 45(1): 196-220.

Zimmerman J. (2012). Myth: external financial reporting quality has a 1st order effect on firm value. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection 12*-23.