Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Ana Beatriz Pinto Mendes

A Integração Estratégica da Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise de Sustentabilidade, Diferenciação e Autenticidade nas Empresas Privadas

abril de 2026

A Integração Estratégica da RSE: Uma Análise de Sustentabilidade, Diferenciação e Autenticidade nas Empresas Privadas

Ana Beatriz Pinto Mendes

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Ana Beatriz Pinto Mendes

A Integração Estratégica da Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise de Sustentabilidade, Diferenciação e Autenticidade nas Empresas Privadas

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação assinala o fim de uma etapa académica particularmente exigente, marcada por desafios, aprendizagem e crescimento pessoal. Neste sentido, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos aqueles que, de diferentes formas, contribuíram para a concretização deste trabalho.

À Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire, minha orientadora, agradeço a orientação e o acompanhamento prestados ao longo de todo este percurso. As suas observações e sugestões foram fundamentais para o desenvolvimento e consolidação desta investigação.

À minha família, deixo um agradecimento muito especial pelo apoio constante, pela compreensão e pelo incentivo demonstrados ao longo desta etapa. A sua presença foi essencial para que este percurso pudesse ser concluído com confiança e determinação.

Ao meu namorado, agradeço o apoio, a paciência e a motivação ao longo de todo este processo. A sua presença e compreensão foram muito importantes nos momentos de maior exigência.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização desta dissertação.

RESUMO

A Integração Estratégica da Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise de Sustentabilidade, Diferenciação e Autenticidade nas Empresas Privadas

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem vindo a ganhar terreno no mundo empresarial, sendo cada vez mais vista como um motor de criação de valor, um pilar de reputação e uma arma de diferenciação competitiva. Esta dissertação mergulhou no estudo de como a integração estratégica da RSE se relaciona com a reputação, a sustentabilidade e a diferenciação competitiva das empresas privadas, com um olhar atento ao papel crucial da autenticidade na comunicação organizacional.

Para responder a esta questão, foi adotada uma abordagem empírica, transversal, descritivo-analítica e exploratória, baseada em análise documental e análise de conteúdo estruturada. A amostra foi composta por 21 empresas privadas com uma presença significativa no panorama português, analisadas a partir da informação pública disponível nos seus websites e documentos associados. Com base nesta informação, foi aplicada uma grelha de codificação estruturada em cinco dimensões, integração estratégica da RSE, reputação, sustentabilidade, diferenciação competitiva e autenticidade.

Os resultados revelam que a integração estratégica da RSE não é um processo uniforme nas empresas analisadas. Verificou-se também que níveis mais elevados de integração tendem a estar associados a sinais mais fortes de reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva, embora esta relação são seja automática nem linear. Por fim, a autenticidade emerge como um fator decisivo para distinguir entre uma comunicação mais substancial e uma comunicação que se resume a meros gestos simbólicos.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Integração estratégica; Reputação organizacional, Sustentabilidade organizacional, Diferenciação competitiva; Autenticidade.

ABSTRACT

Strategic Integration of Corporate Social Responsibility: An Analysis of Sustainability, Differentiation, and Authenticity in Private Companies

Corporate Social Responsibility (CSR) has been gaining ground in the business world, increasingly viewed as a driver of value creation, a pillar of reputation, and a tool for competitive differentiation. This dissertation delved into the study of how the strategic integration of CSR relates to the reputation, sustainability, and competitive differentiation of private companies, with a close look at the crucial role of authenticity in organizational communication.

To address this question, an empirical, cross-sectional, descriptive-analytical, and exploratory approach was adopted, based on documentary analysis and structured content analysis. The sample consisted of 21 private companies with a significant presence in the portuguese market, analyzed using publicly available information from their websites and associated documents. Based on this information, a coding grid structured across five dimensions—strategic integration of CSR, reputation, sustainability, competitive differentiation, and authenticity—was applied.

The results reveal that the strategic integration of CSR is not a uniform process across the analyzed companies. It was also found that higher levels of integration tend to be associated with stronger indicators of reputation, sustainability, and competitive differentiation, although this relationship is neither automatic nor linear. Finally, authenticity emerges as a decisive factor in distinguishing between more substantive communication and communication that amounts to mere symbolic gestures.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Strategic integration; Organizational reputation; Organizational sustainability; Competitive differentiation; Authenticity.

ÍNDICE

RESUMO ..... **IV**

ABSTRACT ..... **V**

ÍNDICE DE TABELAS **1**

LISTA DE ABREVIATUAS **2**

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO **1**

1.1 Questão de investigação e objetivos 2
1.2 Contributos esperados e estrutura da dissertação 3

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA **5**

2.1. Origens e evolução da RSE: de filantrópica a estratégica. 5
2.1.1 Modelos Contemporâneos *7*
2.1.2 A RSE em Portugal *8*
2.2. Enquadramentos Teóricos Fundamentais 9
2.3. RSE e Vantagem Competitiva: Evidência Empírica 12
2.3.1. RSE Estratégica e Criação de Valor *12*
2.3.2. RSE, Reputação e Confiança dos Stakeholders *13*
2.3.3. RSE, Inovação e Diferenciação Sustentável *14*
2.3.4. Diferenças Setoriais e Geográficas *15*
2.4. Autenticidade e Greenwashing: Desafios Atuais da RSE 16
2.4.1 Autenticidade, Práticas simbólicas e Pressões por legitimidade *16*
2.4.2 Greenwashing e a discrepância entre comunicação e implementação *18*
2.4.3 Consequências do Greenwashing: Confiança, Reputação e Comunicação ética *19*
2. 5. Lacunas e Tendências de Investigação Futura 19
2.5.1 Limitações Estruturais da Literatura sobre RSE *20*
2.5.2 Necessidade de uma Abordagem Integrada à RSE Autêntica *21*

CAPÍTULO III – METODOLOGIA **24**

3.1. Objetivos do estudo 26
3.2. Constructos Do Estudo: Definição E Delimitação Conceptual 27
3.2.1 Integração estratégica da Responsabilidade Social Empresarial *27*
3.2.2 Reputação Organizacional *29*
3.2.3 Sustentabilidade Organizacional *31*
3.2.4. Diferenciação Competitiva *32*
3.2.5 Autenticidade *33*
3.3. Operacionalização Dos Constructos 35
3.3.1 Lógica de codificação e critérios de avaliação *37*
3.3.2. Índice de Integração Estratégica da Responsabilidade Social Empresarial (IES-RSE) *38*
3.3.3 Operacionalização da reputação organizacional *40*
3.3.4. Operacionalização da sustentabilidade organizacional *42*
3.3.5. Operacionalização da diferenciação competitiva *44*
3.3.6. Operacionalização da autenticidade da responsabilidade social *45*
3.3.7. Síntese da lógica de medição e interpretação *47*
3.4. Desenho do Estudo 48
3.5. Amostra e Unidade De Análise 49

3.6. Técnicas E Procedimentos De Recolha De Dados 52
3.7. Técnicas De Análise De Dados 54
3.8. Considerações Éticas 56
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 58
4.1 Caraterização da amostra analisada 58
4.2 Resultados do Índice de Integração estratégica da RSE (IES-RSE) 60
4.3 Resultados das dimensões associadas: reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva . 64
4.4 Resultados do Índice de Autenticidade 70
4.5 Análise integrada dos resultados 75
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 80
5.1. Integração Estratégica da RSE e criação de valor 80
5.2 Relação entre RSE, reputação sustentabilidade e diferenciação competitiva 82
5.3 O papel da autenticidade na interpretação da RSE 85
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES FINAIS 88
REFERÊNCIAS 91
APÊNDICES 102
Apêndice A — Fichas de codificação individual das empresas analisadas 102
Apêndice B — Matriz global de resultados dos índices aplicados à amostra 148

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 — Escala ordinal de codificação dos indicadores

Tabela 2 — Dimensões do Índice de Integração Estratégica da RSE

Tabela 3 — Indicadores de operacionalização da reputação organizacional

Tabela 4 — Critérios de pontuação da reputação organizacional

Tabela 5 — Indicadores de operacionalização da sustentabilidade organizacional

Tabela 6 — Critérios de pontuação da sustentabilidade organizacional

Tabela 7 — Indicadores de operacionalização da diferenciação competitiva

Tabela 8 — Critérios de pontuação da diferenciação competitiva

Tabela 9 — Indicadores de operacionalização da autenticidade da RSE

Tabela 10 — Critérios de pontuação da autenticidade da RSE

Tabela 11 – Caracterização da amostra analisada

Tabela 12 – Resultados do índice de Integração Estratégica da RSE (IES-RSE)

Tabela 13 – Resultados das dimensões REPUT, SUST e DIF

Tabela 14 - Resultados do índice de autenticidade (AUTH)

LISTA DE ABREVIATUAS

AUTH – Índice de Autenticidade da Responsabilidade Social

DIF – Índice de Diferenciação Competitiva

EMAS – Eco-Management and Audit Scheme

ESG – Environmental, Social and Governance

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IES-RSE – Índice de Integração Estratégica da Responsabilidade Social Empresarial

ISO – International Organization for Standardization

KPIs – Key Performance Indicators

NRBV – Natural-Resource-Based View

PDF – Portable Document Format

PME – Pequenas e Médias Empresas

RBV – Resource-Based View

REPUT – Índice de Reputação Organizacional

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA8000 – Social Accountability 8000

SUST – Índice de Sustentabilidade Organizacional

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE), recentemente, assume um papel central na esfera empresarial, revelando uma pressão acrescida por parte dos stakeholders para que as empresas, nos seus modelos de negócio e decisões estratégicas, incorporem práticas que revelem preocupações sociais, ambientais e éticas. A partir das bases teóricas inicias de Carroll (1991), a RSE é assumida como um conceito de múltiplas dimensões que engloba responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, revelando que o desempenho empresarial não pode ser analisado unicamente sob a perspetiva financeira, deve considerar o impacto na sociedade resultante da atuação da empresa.

No contexto atual, as empresas lidam com um nível mais elevado de escrutínio público, exigências regulatórias reforçadas e consumidores com maior nível de atenção às práticas empresariais responsáveis. Face a esta realidade, a RSE sofre uma evolução, transita de uma abordagem predominantemente filantrópica para uma perspetiva estratégica, integrando nas empresas a perspetiva de que a criação de valor e de vantagem competitiva sustentável está associada às práticas responsáveis (Porter e Kramer, 2006). Neste enquadramento a RSE começa a ser vista como um fator de diferenciação, contribui para o reforço da reputação empresarial, fortalece as relações com os stakeholders e o compromisso dos colaboradores. No entanto, esta visão estratégica é alvo de debate académico, uma vez que, a RSE pode ser adotada de forma genuína devido ao seu potencial como fonte de valor, como pode igualmente ser adotada de forma simbólica, servindo apenas como instrumento de comunicação e legitimação, sem alinhamento real com as práticas da organização.

Nessa perspetiva, diversos estudos alertam para o fenómeno do greenwashing, ou seja, a presença de práticas simbólicas ou superficiais de RSE, onde existe uma discrepância entre aquilo que as empresas divulgam, o seu discurso e a prática. Esta abordagem pode originar efeitos negativos a nível da credibilidade e da reputação organizacional, colocando em causa a confiança dos stakeholders (Delmas e Burbano, 2011). Outros estudos como o de Branco e Rodrigues (2006; 2008), indicam que em contextos específicos como o português, a utilização e divulgação das práticas de RSE, em alguns casos, tende a funcionar principalmente como instrumento de legitimação, raramente refletindo uma adoção efetiva da responsabilidade social na estratégia organizacional.

É neste âmbito que se fundamenta o presente estudo, na divergência entre a RSE substantiva e

RSE simbólica. Não obstante à difusão da RSE e ao reconhecimento da sua relevância estratégica, não está claramente estabelecido como, quando e em que medida a RSE produz impactos reais para a competitividade das empresas privadas. Os resultados da literatura são inconclusivos quanto aos mecanismos explicativos dessa relação, persistindo falhas relativamente ao modo como é implementada e percecionada pelas empresas privadas, quais as vias pelas quais influência dimensões estratégicas como a reputação, a sustentabilidade organizacional e a diferenciação competitiva, bem como o papel da autenticidade enquanto condição crítica para a criação de valor. Estas falhas revelam-se de forma acentuada em contextos menos explorados, como é o caso de pequenas e médias empresas e do contexto português.

Assim, este estudo procura contribuir para o progresso do saber teórico e prático sobre a integração da RSE na estratégia das empresas privadas, bem como a definição dos mecanismos através dos quais pode gerar vantagem competitiva saudável e a avaliação dos seus efeitos quanto à sustentabilidade organizacional e diferenciação face à concorrência.

1.1 Questão de investigação e objetivos

Com base no enquadramento teórico previamente apresentado, é possível constatar que apesar da importância crescente da RSE como instrumento estratégico no discurso e na prática empresarial, permanecem questões relevantes quanto aos seus efeitos reais na competitividade das empresas privadas. Particularmente, os estudos apontam que, a mera adoção de práticas de RSE, não implica necessariamente a criação de valor sustentável, sendo, assim, necessário analisar de forma mais detalhada como é que a RSE é integrada nas estratégias empresariais e quais os mecanismos que usa para transformar essa integração em resultados organizacionais. Deste modo, o presente estudo estrutura-se em torno da seguinte questão de investigação:

> De que forma a integração estratégica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) se associa a indicadores de reputação, a sustentabilidade e diferenciação competitiva das empresas privadas?

A definição desta questão reflete a preocupação em analisar a RSE como um elemento inserido na estratégia empresarial, possível de gerar impacto em dimensões-chave da competitividade, indo além da visão simbólica. A noção de influência é perspetivada como a capacidade da RSE poder gerar efeitos positivos e mensuráveis contribuindo para a criação de valor organizacional, principalmente

através do reforço da reputação organizacional, o aumento da motivação e compromisso dos colaboradores e do posicionamento estratégico diferenciador face à concorrência. Em alinhamento com a questão de investigação, o objetivo geral do estudo consiste em:

> Avaliar o grau de integração estratégica da Responsabilidade Social Empresarial em empresas privadas e analisar a sua associação com indicadores de reputação, sustentabilidade organizacional e diferenciação competitiva, considerando o papel da autenticidade.

De modo a atingir este objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos, de forma a permitir uma análise estruturada e sistémica do fenómeno em análise:

- Analisar o grau de integração estratégica da RSE nas empresas privadas a partir de evidência pública disponibilizada;
- Desenvolver um índice comparável de integração estratégica da RSE entre empresas, assente em critérios objetivos e verificáveis;
- Analisar a ligação entre a integração estratégica da RSE e indicadores de reputação organizacional;
- Analisar a ligação entre a integração estratégica da RSE e evidência de sustentabilidade organizacional;
- Analisar a associação entre integração estratégica da RSE e indicadores de diferenciação competitiva;
- Avaliar o grau de autenticidade da comunicação de RSE, enquanto dimensão que reflete coerência entre discurso e evidência;

Estes objetivos, de modo integrado, permitem responder à questão de investigação e transformá-la numa abordagem analítica concreta, orientada para a identificação dos mecanismos que sustentam a relação entre RSE e competitividade, particularmente no contexto das empresas privadas, onde o papel da autenticidade das práticas é determinante.

1.2 Contributos esperados e estrutura da dissertação

Este estudo procura contribuir para o desenvolvimento do conhecimento académico sobre a Responsabilidade Social Empresarial no contexto das empresas privadas. A investigação procura, através da análise da integração estratégica da RSE, esclarecer a relação que existe entre as práticas responsáveis, autenticidade e a competitividade no contexto das empresas privadas. Contribui para

uma literatura que apesar de reconhecer o seu potencial como fonte de valor, permanecem limitações conceptuais e empíricas que dificultam a distinção entre práticas efetivamente integradas na estratégia empresarial e comunicações essencialmente simbólicas ou orientadas para a legitimação externa.

Para além da vertente académica, o estudo inclui também dimensões práticas, com o objetivo de aprofundar a discussão sobre institucionalização estratégica da RSE, afastando-se de uma análise centrada no discurso organizacional, ao privilegiar a análise de elementos formais que demonstram a sua integração em estruturas, metas, sistemas de controlo, cadeia de valor e práticas concretas.

Ao nível metodológico, o estudo contribui ao propor uma grelha estruturada da análise e um índice replicável para avaliar a integração estratégica da RSE, com base em critérios objetivos e evidência pública. Este contributo responde a limitações da literatura associadas à utilização acrítica do disclosure empresarial. Assim, permite análises mais rigorosas da institucionalização estratégica da RSE. Os resultados desta análise são suscetíveis de fornecer orientações úteis para gestores e decisores, apoiando a tomada de decisão e a incorporação de práticas responsáveis de forma coerente e alinhada com as estratégias da organização. O estudo procura contribuir para a prevenção de abordagens substantivas e meramente simbólicas, que, a médio e longo prazo, tendem a comprometer a credibilidade e criação de valor das empresas.

No contexto da estratégia de investigação, a investigação baseia-se na análise documental da evidência pública das empresas privadas, articulada com análise de conteúdo estruturado e construção de índices comparáveis. Como unidade de análise, consideram-se empresas privadas, observadas a partir dos seus websites e documentos públicos associados, como relatórios, código de ética ou políticas organizacionais. Esta metodologia permite analisar de forma sistémica a institucionalização da RSE tendo por base evidência comunicada, sem abranger a totalidade das práticas internas.

A dissertação desenvolve-se em seis capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo expõe a revisão de literatura, com os principais conceitos, perspetivas teóricas e evidencia empírica sobre a RSE. O terceiro capítulo apresenta o enquadramento analítico e metodológico da investigação, abrangendo os objetivos do estudo, a definição e operacionalização dos constructos, o desenho do estudo, a amostra, os procedimentos de recolha dos dados e as técnicas de análise de dados. No quarto capítulo são contemplados os resultados do estudo empírico, seguindo-se no quinto capítulo a discussão dos mesmos. Por último, o sexto capítulo reúne as principais conclusões, contributos e limitações do estudo.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo apresenta a revisão de literatura que sustenta esta dissertação, examinando a evolução da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a sua relação com a reputação, a sustentabilidade e a vantagem competitiva. Para tal, são analisados os principais contributos teóricos e empíricos sobre a integração estratégica da RSE, bem como os desafios associados à autenticidade das práticas empresariais e ao risco de greenwashing. Desta forma, o capítulo permite fundamentar a pertinência da investigação e clarificar a lacuna teórica que este estudo procura aprofundar.

2.1. Origens e evolução da RSE: de filantrópica a estratégica.

Quando analisamos a literatura sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) entendemos que esta surge como uma resposta à crescente consciência de que as expectativas sociais dirigidas às empresas se transformaram e estas geram impactos sociais e ambientais que não podem ser negados. Esta evolução conceptual inicia-se no período pós-Segunda Guerra Mundial, quando a responsabilidade empresarial deixava de ser apenas o papel económico clássico desempenhado pela organização e passava a incorporar uma extensão moral, com questões sociais e éticas. Frederick (1960), no estudo que estabelece as bases teóricas do domínio, menciona o alargamento das exigências de natureza ética aplicadas às empresas e destaca que, a partir dos primeiros anos da década de 1960, evidenciou-se uma crescente exigência, por parte da sociedade, no sentido de levar as empresas a assumir a sua responsabilidade perante as questões sociais, indo além dos seus objetivos de gerar lucro. Este ponto de viragem na consciência da sociedade surge da perceção de que a empresa deve ser vista como um ator social que possui obrigações que vão para além da maximização dos lucros.

É sobre esta base conceptual inicial que Carroll (1991) formaliza a estrutura teórica subjacente à pirâmide da RSE. O modelo sistematiza, de forma hierárquica, as quatro responsabilidades fundamentais que as empresas devem assumir perante a sociedade: responsabilidades económicas (a base), legais, éticas e filantrópicas. A vertente económica assume-se como o pilar central do funcionamento da empresa, que se traduz na produção de bens e serviços e no retorno das suas vendas. As responsabilidades legais e éticas evidenciam a necessidade de respeitar as normas da sociedade e ter comportamentos dentro dos padrões sociais. No topo da pirâmide temos a responsabilidade filantrópica, que consiste em contribuir voluntariamente para o bem-estar social, ou

seja, prestar apoio à comunidade, reforçando a imagem social da organização. Assim, esta definição conceptual comprova que inicialmente a RSE começou com práticas não integradas na estratégia empresarial, ações maioritariamente filantrópicas como donativos, ações isoladas e contribuições simbólicas.

No final da década de 1990 e inícios dos anos 2000, estas abordagens meramente filantrópicas e desarticuladas foram questionadas pela literatura, consideradas insuficientes para corresponder à natureza cada vez mais complexa das expectativas sociais contemporâneas. Os stakeholders, como parte interessada na organização, entendiam que estas práticas deviam ser mais integradas na estratégia da organização (Frederick, 1960). Surge assim uma linha de pensamento académico com o objetivo de definir a RSE, não apenas como uma obrigação moral, mas como um investimento para a empresa, algo que deve fazer parte da sua estratégia. Esta perspetiva económica surge do modelo de McWilliams e Siegel (2001), onde argumentam que a empresa deve determinar o "nível ótimo" de investimento em práticas socialmente responsáveis, considerando custos, benefícios e posicionamentos dos stakeholders. Este contributo transforma a RSE numa prática integrada na estratégia empresarial, tornando possível a sua avaliação e a medição do seu impacto.

Esta perspetiva recebe o contributo de Porter e Kramer (2006) com "Strategy and Society" onde os autores redefinem o papel da RSE ao defender que esta é suscetível de gerar vantagem competitiva quando integrada nas atividades centrais da empresa, alinhando as competências da empresa com as necessidades socias e o seu posicionamento. Posteriormente, com a evolução deste pensamento, surge o conceito de "valor partilhado" (Porter e Kramer 2011), assente na premissa que a criação de valor económico deve ser articulada com a criação de valor social. Representa assim uma reformulação estrutural contrariando a perceção de conflito entre competitividade e responsabilidade. As empresas passaram a incorporar a resolução de questões sociais nos seus planos de criação de valor ao invés de tentar resolver esses problemas com ações filantrópicas individuais. Estamos assim perante aquilo que foi a transformação da RSE filantrópica para a RSE estratégica.

Como contributo para esta evolução, surge também o conceito de Triple Bottom Line, introduzido por Elkington (1997), que segmenta a ideia de desempenho empresarial em três pilares: económico (profit), social (people) e ambiental (planet), dando mais significado à RSE. Ou seja, este conceito vem demonstrar que não é só pela dimensão económica que deve ser composta a gestão empresarial, mas também de uma dimensão ecológica e social, sendo assim capaz de responder à

pressão, cada vez mais presente, de adoção de práticas éticas e transparentes.

Agregando estes contributos, torna-se clara a evolução da RSE, esta passa de ações voluntárias, filantrópicas, separadas do core business, para uma abordagem mais estratégica e orientada para a criação de valor.

2.1.1 Modelos Contemporâneos

A evolução da RSE apresentada na secção anterior, culminou no aparecimento de modelos contemporâneos que pretendiam explicar questões fundamentais como em que condições e por que motivo as empresas deveriam adotar essas práticas socialmente responsáveis. Os modelos que se seguem vão ser capazes de esclarecer como é que a RSE se conseguiu integrar na estratégia empresarial, mas não deixa de estar sujeita a pressões externas e estruturas institucionais.

Nesta corrente de pensamento destaca-se o contributo de Matten e Moon (2008) que se baseia na distinção entre RSE implícita e RSE explícita. Do ponto de vista dos autores, a RSE implícita refere-se às práticas sociais que estão incorporadas na legislação, nas normas institucionais e nas práticas coletivas, ou seja, o motivo da adoção dessas práticas responsáveis, por parte das empresas, passa pela pressão institucional (Matten e Moon, 2008). Este padrão tende a prevalecer em economias coordenadas europeias, onde, historicamente, as empresas não precisam de se afirmar como socialmente responsáveis, pois o próprio estado desempenha um papel central na RSE ao definir obrigações sociais e ambientais. Contrariamente, a RSE explícita é mais comum em economias liberais com mercado mais competitivos e menor intervenção por parte do estado, como é o caso dos Estados Unidos. Sendo esse o caso, existe a necessidade das próprias empresas assumirem e comunicarem as suas próprias estratégias, como programas, políticas e iniciativas, direcionadas para a diferenciação competitiva (Matten e Moon, 2008).

Este contributo é necessário para conseguirmos entender que o modo como as empresas operacionalizam é determinado pelo ambiente institucional que os envolve, ou seja, que é essencial compreender as motivações que orientam a adoção da RSE, motivações essas que vão determinar o grau de autenticidade e o risco de práticas não substanciais.

A interdependência entre as condições institucionais em que a empresa está inserida e os seus comportamentos é aprofundado pela autora Campbell (2007). No seu modelo afirma que o

comportamento das empresas é moldado por um conjunto de condições económicas e institucionais, e pouco ou nada depende da vontade dos gestores ou de motivações individuais, estas condições vão influenciar a probabilidade de adoção de comportamentos socialmente responsáveis. Segundo Campbell (2007) a RSE é mais provável quando existem mecanismos institucionais que orientam o comportamento, uma regulação estatal forte e bem aplicada e vínculos de confiança firmes entre as empresas e a sociedade. De forma coerente, se um ambiente institucional não tiver estas condições, as práticas que são adotadas são de carácter superficial.

A abordagem de Campbell (2007) e de Matten e Moon (2008) funcionam como contributos complementares ao sugerirem que a RSE é um fenómeno moldável, quer seja ao nível da sua forma, que pode ser implícita ou explicita, quer ao nível das suas motivações, influenciadas por fatores como as condições da instituição, os mecanismos de monitorização, a transparência e accountability. Estes contributos vão permitir analisar quais são as motivações que levam à integração da RSE nas empresas, emerge de decisões genuínas centradas na criação de valor ou são mecanismos institucionais para promover práticas de mero cumprimento mínimo.

2.1.2 A RSE em Portugal

Face à análise realizada à RSE até este momento, importa refletir como é que estas dinâmicas se manifestam em Portugal, um país onde a RSE é marcada por influências externas, pressões europeias e um processo de ajustamento organizacional em consolidação. Branco e Rodrigues (2008) fazem essa reflexão, analisando os fatores que influenciam a divulgação da RSE nas empresas portuguesas. Tratava-se quase sempre de uma implementação tardia da RSE sobretudo reativa a pressões externas, de acordo com os autores, decorrentes da integração europeia, da exigência de transparência financeira e da necessidade de responder às expectativas dos stakeholders (Branco e Rodrigues, 2008). Tendo em conta essas características, historicamente, Portugal enquadra-se num modelo mais implícito, com práticas realizadas como conjuntos de obrigações, influenciada por expectativas, e raramente reconhecidas como estratégias autónomas (Matten e Moon, 2008).

Segundo Branco e Rodrigues (2008), durante muito tempo, as divulgações das práticas de RSE nas empresas portuguesas não tinham muito conteúdo nem detalhe, era apenas uma formalidade. A teoria de Campbell (2007) vai precisamente ao encontro desta lógica quando afirma que em contextos com mecanismos regulatórios frágeis, monitorização pouco eficaz e pouco escrutínio, a RSE vai quase

sempre estar associada a práticas simbólicas, usadas como instrumento de legitimação.

No entanto, Branco e Rodrigues (2008) salienta uma mudança ao longo das últimas duas décadas, onde se verificou a aproximação da RSE para uma lógica mais explícita, esta começa a fazer parte das estratégias empresariais. Esta evolução deveu-se a exigências de transparência e de disclosure, por influências europeias e à crescente importância que ganhou a sustentabilidade organizacional, derivada da lógica do Triple Bottom Line de Elkington (1997).

A análise do contexto português evidencia que a RSE é um fenómeno dinâmico, reconfigurando-se ao longo do tempo por orientações estatais, pressões e fatores institucionais e societais que vão moldando o campo organizacional. Este enquadramento, reforça a relevância de analisar de que forma, em Portugal a RSE se associa a indicadores de reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva nas empresas privadas.

2.2. Enquadramentos Teóricos Fundamentais

Consolidando os pontos referidos, ficamos com o enquadramento capaz de servir como base analítica, que fundamenta a forma como as empresas interpretam, operacionalizam e comunicam a RSE. Como vimos anteriormente, a evolução deste conceito até integrar as estratégias das empresas englobou diversas dimensões: a sustentabilidade, legitimação institucional, criação de vantagem competitiva e gestão de stakeholders. A solidificação da RSE como prática utilizada na gestão das empresas sustenta-se em vários enquadramentos teóricos capazes de explorar as suas diferentes vertentes e aprofundar ainda mais a evolução deste tema.

Um dos enquadramentos teóricos mais influentes, proposto por Elkington (1997,1998), é o Triple Bottom Line, que sustenta o propósito empresarial a partir de três pilares, o económico, o social e o ambiental. O facto de haver outra visão na empresa para além do lucro era algo que desafiava a visão tradicional e que abriu portas para a ideia de que a competitividade no século XXI está ligada à capacidade de gerar valor de forma sustentável, capacidade que apenas era possível de alcançar havendo um equilíbrios entre os três pilares. Esta teoria articula-se com a evolução da RSE que temos vindo a demonstrar, onde a sustentabilidade passa a integrar a lógica do negócio e torna-se algo estratégico capaz de decifrar a legitimidade organizacional e associado ao aumento da sua competitividade.

A evolução da RSE para um conceito com propósito empresarial ganha complexidade com a Teoria dos Stakeholders, inicialmente introduzida por Freeman (1984), que traz uma nova importância para os comportamentos da empresa, argumentando que esta estava inserida numa rede de relações com interesse nas suas condutas empresariais. O autor McVea (2011) vem completar esta abordagem de Freeman, afirmando que, se uma empresa souber compreender e gerir os interesses e necessidades das diversas partes interessados (stakeholders) que a rodeiam, desde os seus colaboradores até ao maior acionista, a criação de valor será mais eficiente. Essa eficiência é sustentada por Jones (1995), que enfatiza que se uma empresa criar relações baseadas em confiança e colaboração, a sua reputação fica fortalecida, beneficiam de redução de custos e daí originam vantagens económicas e éticas. A este corpo teórico, junta-se o contributo de Mitchell, Agle e Wood (1997), que atribui níveis de importância aos stakeholders, o seu poder, a sua legitimidade e a urgência, ou seja, os autores passam a mensagem de que, embora todos os grupos de interesse que nos rodeiam mereçam a atenção da empresa, existem uns que influenciam mais a agenda da RSE do que outros e por esse motivo deve lhe ser atribuir mais importância. Este conjunto de perspetivas comprova que a RSE e a sustentabilidade constroem-se na coordenação contínua de expectativas e relações.

O guião de como gerir essas expectativas encontra-se na Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (1983), eles ajudam a explicar como é que as pressões externas conseguem moldar os comportamentos organizacionais e porque é que as empresas adotam esse comportamentos. Os autores constatam que as organizações, à medida que os campos organizacionais amadurem, independentemente da sua dimensão, setor ou contexto geográfico, tendem a uniformizar as suas práticas, como relatórios estruturados segundo framework específicos, certificações padronizadas, políticas ambientais padronizadas e práticas de engagement organizacional. DiMaggio e Powell (1983) explicam que este isomorfismo institucional deriva de três mecanismos: o isomorfismo coercivo, que engloba pressões políticas, legais e regulatórias, o isomorfismo mimético, que surge em contextos de incerteza e por fim o isomorfismo normativo, associado às expectativas profissionais. Esta teoria sustenta o que Campbell (2007) e Matten e Moon (2008) apresentaram anteriormente: que a adoção de práticas de RSE está condicionada por incentivos e instrumentos de monitorização. Alinhada com este raciocínio está a Teoria da Legitimidade que defende que as empresas recorrem a práticas socialmente aceites apenas para obter legitimidade social para operar.

Para, mais uma vez, aprofundar a relação entre RSE e vantagens competitivas sustentáveis,

surge a Teoria da Vantagem Competitiva Sustentada, onde vou destacar três contributos centrais. A contribuição de natureza mais abrangente surge de Porter e Kramer (2006) de onde origina o conceito valor partilhado ("Shared value"), que defende a criação de valor económico e social em simultâneo como chave para a competitividade a longo prazo. Conhecido como principal autor desta teoria, Barney (1991) consolida-se com a perspetiva Resource-Based View (RBV). Tal como indica o seu nome, esta perspetiva defende que quando profundamente interconectados, certos recursos intangíveis, como é o exemplo da reputação da empresa, relações com stakeholders, a própria marca, a cultura organizacional e o conhecimento, podem ser a base para uma vantagem sustentável de difícil reprodução por concorrentes. Esta linha de raciocínio é alargada ao domínio ambiental por Hart (1995), com a Natural-Resource-Based View (NRBV), esta logica demonstra que capacidades relacionadas com otimização ambiental, gestão de produtos sustentáveis, desenvolvimento de inovação ecológica e tecnologias limpas vão permitir às empresas destacar-se positivamente num mercado que é cada vez mais orientado para a sustentabilidade e assim aumentar a sua diferenciação competitiva. Mais uma vez, deste conjunto de contributos retiramos a premissa de que a RSE não é só um ajustamento institucional, mas sim uma fonte de vantagem competitiva.

Num último ponto, destacam-se abordagens integrativas como a de Aguilera et al. (2007), um contributo significativo para a compreensão contemporânea da RSE, pois demonstra que a RSE deve ser interpretada através de três níveis de análise interligados, o nível micro (perceções individuais e valores dos decisores), o nível meso (influência das variáveis institucionais) e o nível macro (coerções instrucionais e enquadramentos sociais). Esta perspetiva, de certa forma, sintetiza o que foi dito nas teorias anteriores, inicialmente, o Triple Bottom Line determina o objetivo, os stakeholders estabelecem quem deve ter sido em conta, as teorias institucionais elucidam sobre os agentes que geram pressão e as teorias estratégicas explicam como é que essa pressão pode ser convertida em vantagem competitiva.

Em conjunto, esta arquitetura conceptual é o suporte para a compreensão daquela que é a questão a ser respondida nos próximos capítulos, como é que a RSE, a reputação, o desempenho sustentável e a diferenciação competitiva se relacionam. Neste estudo, estas perspetivas teóricas servem de base para a identificação de dimensões observáveis da institucionalização estratégica da RSE, que são operacionalizadas através de indicadores formais de estratégia, governação, metas, medição, cadeia de valor e autenticidade.

2.3. RSE e Vantagem Competitiva: Evidência Empírica

2.3.1. RSE Estratégica e Criação de Valor

A partir das teorias analisadas anteriormente foi possível consolidar a RSE como um instrumento estratégico ao revelar uma associação positiva da mesma com o desempenho organizacional. Estudos empíricos recentes têm demonstrado uma correlação positiva entre uma RSE genuína e verdadeiramente incorporada e a criação de valor organizacional em diversas formas como a reputação, a eficiência, a produtividade e o aumento da competitividade sustentável.

Wang et al. (2023) num estudo recente vem acrescentar valor à reputação e ao seu papel na construção de vantagem competitiva sustentável. Segundo o autor, a RSE associa-se a essa vantagem através de uma função mediadora que é a "reputação corporativa". Os autores confirmam que as empresas que, de forma consistente, apostam em práticas ambientais e iniciativas sociais são percecionadas como mais confiáveis, éticas e reforçam a visão de responsabilidade junto dos stakeholders. Este conjunto de atribuições permite atrair clientes, talento, investidores e colaboradores, reforçando a imagem pública da empresa, reduzindo os riscos relacionais e ampliando os benefícios da RSE (Wang et al., 2023). Estas evidências interligam-se com as bases teóricas já mencionadas, como é o caso da Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), que realça a importância de reconhecer e gerir os interesses dos stakeholders internos e externos na atuação da empresa, e sobretudo, articula-se com a RBV de Barney (1991), que reconhece a reputação como um "recurso valioso, raro e difícil de imitar".

Por sua vez, a perspetiva de Servaes e Tamayo (2013) realça que a relação positiva entre RSE e criação de valor, não é automática ou linear, é condicionada por fatores reputacionais e informacionais, ou seja, nem todas as iniciativas produzem o mesmo resultado nas diferentes empresas. A aplicação de práticas de RSE não resulta na criação de valor de forma direta, é uma relação indireta, que está depende da forma como os stakeholders e dos consumidores percecionam, compreendem e reconhecem as iniciativas de RSE, estas têm de ser entendidas como relevantes e alinhadas com as expectativas sociais (Servaes e Tamayo, 2013). Isto é, para haver impactos positivos na reputação ou produtividade da empresa as práticas adotadas têm de ser autênticas, caso contrário, quando são vistas como simbólicas ou desconectadas, o seu impacto pode ser nulo ou até mesmo negativo. Esta perspetiva está ligada a preocupações com autenticidade e greenwashing, algo que vai ser aprofundado mais à frente.

Considerados em conjunto, estes contributos indicam que a RSE quando as práticas são entendidas como autênticas e relevantes para os stakeholders, pode associar-se a diferentes formas de criação de valor organizacional, destacando-se o reforço da reputação organizacional, a consolidação de práticas de sustentabilidade, a diferenciação competitiva e a importância da autenticidade enquanto condição de credibilidade. Assim, a sua integração pode assumir relevância estratégica para as organizações, especialmente quando associado à reputação, à sustentabilidade, à diferenciação e à credibilidade das práticas divulgadas.

2.3.2. RSE, Reputação e Confiança dos Stakeholders

A articulação entre RSE, a confiança dos stakeholders e a reputação é uma evolução natural da ideia reforçada no ponto anterior, representa o pilar da literatura sobre RSE ao mencionar que a forma como esta configura perceções, expectativas e relações de longo prazo junto dos seus stakeholders, é o que permite a criação de valor. Anteriormente concluímos que a RSE se associa à produtividade interna, a eficiência e os resultados organizacionais, nesta secção vamos consolidar como é que a mesma, através da reputação e o seu elo à vantagem competitiva, reforça a posição da empresa no ecossistema social onde opera.

Os estudos existentes demonstram que a RSE tem efeito direto na construção de confiança, identificação e lealdade. Du, Bhattacharya e Sen (2010) demonstram que comportamentos organizacionais responsáveis potenciam a perceção de boa vontade e de integridade da empresa, desenvolvendo nos stakeholders uma relação de identificação, o que consequentemente leva ao aumento de apoio à organização, seja através da realização de compras, de compromisso relacional ou apoio público à empresa (Du et al., 2010). Assim, torna-se evidente que a reputação não é meramente comunicacional, mas resulta das expectativas positivas criadas através do acumular de práticas consistentes.

Doh et al. (2010) determinam o papel das práticas de RSE que são coerentes com valores sociais dominantes, como reforço de confiança organizacional, legitimidade, perceção de justiça e equidade por parte dos stakeholders. Os autores demonstram que a utilização de práticas responsáveis nas empresas torna-se um mecanismos de redução de incertezas, assimetrias de informação, riscos reputacionais e de conflitos, que surge do aumento da confiança. Esta confiança vai fortalecer a relação "empresa-sociedade" e permitir a afirmação reputacional da empresa.

A dinâmica relacional entre reputação e vantagem competitiva é consolidada por Wang et al., (2023), quando os mesmos consideram a reputação corporativa uma "variável mediadora" entre práticas de RSE e vantagem competitiva sustentável. Os autores consideram que a reputação transforma simples práticas responsáveis em fonte de diferenciação, permitindo a empresas consideradas éticas destacar-se num mercado competitivo e obter maior cooperação dos stakeholders e mais clientes fidelizados (Wang et al., 2023). Este contributo vem confirmar a correlação entre as dimensões sociais, institucionais e estratégicas, reforçando que a reputação é um meio através do qual a RSE produz benefícios competitivos efetivos.

Ainda assim, o modo como a reputação é desenvolvida depende do contexto e autenticidade das práticas. Em contextos onde o disclosure da RSE é historicamente simbólico, como é o caso do contexto português, demonstrado por Branco e Rodrigues (2008), as iniciativas das práticas de RSE estão focadas na legitimação institucional e não na apresentação de resultados concretos. Este tipo de disclosure simbólico vai condicionar a empresa no que diz respeito à criação de confiança e de reputação genuína, não conseguindo assim alcançar os benefícios que as práticas genuínas de RSE lhe poderiam trazer, como mencionado anteriormente (Branco e Rodrigues, 2008). Esta dedução vai de encontro aos resultados de Servaes e Tamayo (2013), onde é necessário que os stakeholders percecionem as práticas como genuínas e relevantes para que a reputação consiga aumentar o valor da empresa.

Agregados, estes contributos demonstram que a relação existente entre a reputação e a confiança dos stakeholders desenvolve-se por meio de um conjunto de benefícios interligados, a RSE constrói perceções positivas que fortalecem a confiança dos stakeholders transformando-a em reputação que por sua vez impacta positivamente a resiliência e o desempenho empresarial e permite a redução de riscos. Deste modo, confirma-se que a reputação surge na literatura como um ativo estratégico e um dos principais mecanismos associados à ligação entre responsabilidade social e vantagem competitiva.

2.3.3. RSE, Inovação e Diferenciação Sustentável

O vínculo entre RSE e inovação é um dos meios através dos quais a responsabilidade social se converte em criação de valor. Até agora analisamos como as práticas de RSE eram capazes de contribuir para o desempenho, a reputação e confiança dos stakeholders, estes padrões de interação

abrem portas à inovação, que mais uma vez, permite que a responsabilidade social se transforme num motor de desenvolvimento sustentável.

Os autores Porter e Kramer (2011) contribuem para esta discussão afirmando que quando a responsabilidade social é integrada na estratégia empresarial, a empresa descobre novas possibilidades de inovação, ao conjugar os desafios sociais e ambientais com os próprios desafios da empresa. Esta conjugação vai permitir a inovação na criação de produtos, estes podem ser mais sustentáveis, ou até mesmo melhorar os processos produtivos e entrar em novos mercados. Este enquadramento vai conseguir dar resposta a necessidades sociais e simultaneamente reforçar a reputação e competitividade da empresa, segundo os autores, esta interação é o que origina a inovação e funciona como elemento central da criação de valor partilhado (Porter e Kramer, 2011).

Os dados empíricos de Hull e Rothenberg (2008) consolidam esta leitura ao mostrar que empresas com práticas responsáveis genuínas e consistente são mais inovadoras e mais competentes na concessão de produto e processos inovadores, isto porque a cultura organizacional da RSE promove maior abertura, aprendizagem contínua e ambientes colaborativos entre stakeholders. Tendo em conta essa premissa, os autores reforçam que a interligação entre responsabilidade social e inovação traz mais benefícios às empresas e gera uma maior vantagem competitiva do que o uso da inovação de forma isolada. Estes componentes criam condições para uma maior criatividade interna, soluções mais sustentáveis e maior aceitação de novos produtos e processos (Hull & Rothenberg, 2008).

Ao reunir a literatura, verifica-se que a inovação pode constituir uma das vias através das quais a RSE se associa à diferenciação competitiva, sobretudo quando incorporada em propostas de valor sustentáveis. Este alinhamento mostra que a RSE tem também potencial de gerar capacidade de inovação sustentável, indicando que a inovação pode representar uma via através do qual a RSE contribui para a diferenciação competitiva, sobretudo quando integrada em propostas de valor sustentáveis.

2.3.4. Diferenças Setoriais e Geográficas

O modo de implementação da RSE e os benéficos que esta traz não são uniformes entre setores e geografias, afetando a repercussão que a responsabilidade tem na reputação, confiança e competitividade das empresas. Matten e Moon (2008) demonstram estas divergências através da distinção entre RSE implícita e explícita. Quando se trata de economias coordenadas, típicas em países

europeus, onde o comportamento empresarial é condicionado por normas sociais e regulamentação, estamos perante uma RSE implícita, em contrapartida, economias liberais, onde as empresas usam a responsabilidade social por iniciativa voluntária e com o intuito de se diferenciarem estrategicamente, estamos perante uma RSE explícita. Nesta distinção conseguimos entender como o espaço geográfico afeta o resultado da responsabilidade social.

Recentemente, o estudo de Wang et al. (2023) confirma que em mercados emergentes, é mais provável que a RSE tenha consequências mais notórias sobretudo na reputação e na confiança dos stakeholders. Isto acontece quando as instituições se encontram num ambiente com menor certeza institucional, pois a RSE vai atuar como sinal de credibilidade e compensar a fragilidade institucional, reforçando a confiança das partes interessadas e atenuando as incertezas. Logo, a reputação, consequência das práticas de RSE, ganha centralidade enquanto recurso estratégico, em mercados onde a regulação e a fiscalização são menos desenvolvidas (Wang et al., 2023). Por sua vez, em países da Europa central e Ocidental, com sistemas institucionais mais maduros, normas de responsabilidade social mais enraizadas e maiores expectativas por parte dos stakeholders, os retornos da RSE são determinados pela conformidade e autenticidade das suas práticas.

No que diz respeito aos vários setores, as repercussões também são diferentes, quando estes são mais expostos ao risco reputacional como é o caso do retalho, a RSE dá frutos de forma mais rápida, enquanto os outros setores, só conseguem ver os resultados ao longo do tempo.

Estas diferenças apontam para a necessidade de uma interpretação contextualizada dos padrões observados, reconhecendo os limites inerentes à análise baseada em evidência pública institucional.

2.4. Autenticidade e Greenwashing: Desafios Atuais da RSE

2.4.1 Autenticidade, Práticas simbólicas e Pressões por legitimidade

O desenvolvimento da RSE ao longo do tempo, trouxe novos modelos estratégicos às empresas, mas também uma pressão crescente para que as mesmas adotassem comportamentos responsáveis. Essa pressão fez com que algumas práticas realizadas desenvolvidas pela empresa não fossem autênticas e não representassem um compromisso real, muitas organizações recorrem à RSE como estratégia de validação social, regulatória ou setorial. É daqui que surgem as práticas simbólicas,

ações que enfatizam a aparência de responsabilidade.

Na perspetiva de Matten & Moon (2008), o que leva as empresas a usar práticas meramente simbólicas são as pressões que estas sofrem, pressões coercivas, normativas e miméticas, identificados por DiMaggio e Powell (1983). Estas contribuem para que as empresas usem padrões comportamentais estabelecidos permitindo-lhes manter a legitimidade, mesmo que na realidade não se traduza em mudanças na sua performance. Neste sentido, a RSE pode manifestar-se de forma comunicacional e apenas como forma de enganar stakeholders, quando as empresas apenas procuram completar os requisitos e cumprir expectativas sociais ao invés de introduzir mudanças nas práticas da organização.

Branco e Rodrigues (2008) enquadram este fenómeno no contexto português, onde uma parte significativa do disclosure de RSE advém da necessidade de legitimidade institucional caracterizado por uma abordagem simbólica. Os autores argumentam que as empresas tornam pública informação social e ambiental com o intuito de responder a pressões e ir de encontro às expectativas dos stakeholders externos, como é o caso dos acionistas e da União Europeia, no entanto, grande parte dessas práticas não refletem na realidade um compromisso com a responsabilidade social. Este padrão é fruto de um ambiente organizacional caracterizado pela falta de autorregulação e por pressões que favorecem a conformidade formal ao invés da transformação das empresas.

A título de enquadramento, a autenticidade caracteriza-se pela articulação entre discurso, práticas e valores organizacionais, ou seja, aquilo que é divulgado pela empresa tem de corresponder com aquelas que são as suas ações e intenções. Quando essa coerência não existe, a empresa está a pôr em causa a eficácia da RSE e a sua capacidade de gerar inovação e de se tornar numa vantagem competitiva. Nestes casos, os stakeholders vão perdendo a sua confiança na organização o que pode gerar riscos acrescidos.

Em síntese, condicionadas por pressões de legitimidade ou tendo em conta o seu contexto organizacional, muitas empresas recorrem ao uso de práticas simbólicas, no entanto, a RSE só se torna numa fonte real de sustentabilidade e vantagem competitiva quando existe coerência entre a comunicação e a ação organizacional. Estas diferenças sublinham a necessidade de uma interpretação contextualizada dos padrões identificados, evitando conclusões lineares com base na evidência pública analisada.

2.4.2 Greenwashing e a discrepância entre comunicação e implementação

A manifestação mais extrema das práticas simbólicas é o fenómeno do greenwashing. Traduz-se na prática de relatar um comprometimento social ou ambiental superior ou até mesmo diferente ao que é efetivamente implementado, ou seja, existe uma divergência entre o discurso e a prática. Associado a este fenómeno está o conceito "talk-walk gap", ou seja, a discrepância entre o discurso publico das empresas (talk) e as suas práticas reais (walk), que se manifesta quando a RSE e a comunicação são usados como mecanismo de legitimação sem nenhum envolvimento estratégico.

De acordo com Delmas e Burbano (2011) o greenwashing origina da assimetria estrutural, as empresas utilizam as narrativas da sustentabilidade para dar resposta às pressões externas e internas de que são alvos, estas podem ser institucionais, competitivas ou reputacionais. A intenção é potenciar a sua reputação de forma rápida, sem ter de passar pelo processo de implementação de ações coerentes. Os autores acrescentam ainda que esta substituição da prática pelo discurso pode conduzir a efeitos negativos como a redução da confiança dos consumidores e dos investidores, alterações das dinâmicas de mercado e risco de comprometer a credibilidade da empresa.

Mais tarde, Hawn e Ioannou (2016) aprofundam a lógica ao demonstrar que a eficácia da RSE depende da avaliação que é feita pelos stakeholders, não só ao conteúdo das narrativas, mas também à uniformidade entre ações internas e discurso externo. Caso exista uma lacuna entre as ações a narrativa da empresa, a mesma deixa de ter benefícios reputacionais e torna-se altamente exposta à avaliação crítica. Assim sendo, práticas modestas, mas reais e consistentes, promovem maior confiança do que narrativas grandiosas sem objetivo de implementação.

Walker e Wan (2012) demonstram empiricamente os efeitos negativos que o greenwashing tem na confiança e reputação dos stakeholders, comprovando que as empresas assentes numa narrativa sustentável entendida como ilusória são penalizadas pelas várias partes interessadas, confirmando que o greenwashing é uma ameaça estratégica e o seu impacto é duradouro e prejudica relações futuras e a competitividade em certos mercados.

Conclui-se que o greenwashing surge da perda de genuinidade e credibilidade e torna-se apenas numa prática focada na legitimação, prática que compromete os benefícios da RSE e aumenta a desconfiança dos stakeholders e dificulta a reconstrução da credibilidade e reputação da empresa.

2.4.3 Consequências do Greenwashing: Confiança, Reputação e Comunicação ética

Como visto anteriormente, o greenwashing, percebido como a incoerência entre o discurso e a prática afeta negativamente a criação de valor organizacional. Walker e Wan (2012) evidenciam que empresas relacionadas com o greenwashing e que usam narrativas ambientais e sociais que não correspondem às suas verdadeiras ações comprometem a sua reputação e a confiança dos stakeholders, algo difícil de recuperar num mercado cada vez mais ligado à sustentabilidade.

Para além dos efeitos negativos individuais que o greenwashing tem, Delmas e Burbano (2011) mostram que também pode gerar consequências sistémicas. A desconfiança dos consumidores e dos investidores passa de empresas específicas para os mercados de produtos e práticas sustentáveis. Os stakeholders tornam-se mais reticentes e menos dispostos para diferenciar empresas e produtos que são realmente sustentáveis e comprometidos com as práticas de RSE, prejudicando o funcionamento eficiente do mercado.

Sendo assim, o uso da comunicação ética torna-se um elemento estruturante da autenticidade. Os autores Du, Bhattacharya e Sem (2010), mostram que só quando as comunicações das práticas sustentáveis são consideradas transparentes, consistentes e credíveis é que são capazes de induzir confiança e lealdade. Ou seja, para que as práticas de RSE se tornem em grandes vantagens competitivas para as empresas é necessário que as mesmas sejam mencionadas através da comunicação ética.

Quando o conteúdo das comunicações é desvinculado das práticas organizacionais, estas podem tornar-se numa ameaça reputacional, gerando o efeito contrário pois acaba por gerar custos estratégicos e sistémicos. Por esse motivo, a comunicação ética deve fazer parte da genuinidade organizacional, e não ser apenas uma estratégia limitada à promoção.

Estas limitações reforçam a necessidade de abordagens metodológicas que diferenciam comunicação genérica de evidência mais robusta, recorrendo a critérios como metas, resultados, continuidade, verificação externa e transparência, que orientem a análise empírica desta dissertação.

2. 5. Lacunas e Tendências de Investigação Futura

2.5.1 Limitações Estruturais da Literatura sobre RSE

A literatura disponível sobre a RSE evidencia constrangimentos estruturais, que comprometem a interpretação do seu impacto e, mais ainda, condicionam os seus resultados e a sua evolução. Um dos desafios, o mais central, é a falta de uma definição amplamente aceite de RSE, que resulta na dificuldade de comparar os estudos empíricos e a forma como o conceito é operacionalizado. O autor Dahlsrud (2008) revela que as definições existentes privilegiam vertentes distintas, as várias definições podem ser focadas no eixo social, ambiental, económico, na voluntariedade ou nos stakeholders, não alcançando uma conceptualização comum. Ainda sobre o mesmo desafio, McWilliams e Siegel (2001) mostram que essa falta de padronização coloca em causa a formulação de teorias sólidas e a mensuração dos seus efeitos na performance das empresas.

A ausência de uma delimitação conceptual está subjacente a uma segunda limitação, a persistente confusão entre disclosure e as práticas com impacto real de RSE. Grande parte dos estudos utilizam indicadores baseados na comunicação como medidas indiretas de desempenho, no entanto, a divulgação que é feita nem sempre corresponde às ações reais, o que condiciona a capacidade de avaliar a veracidade das práticas. Walker e Wan (2012) comprovam empiricamente que o desalinhamento que existe entre a comunicação e a prática, principalmente no âmbito de greenwashing, para além de afetar as avaliações, prejudica a confiança e a reputação das organizações. Conjuntamente, Marquis, Toffel e Zhou (2016), acrescentam que, muitas empresas, utilizam o disclosure como reação às pressões institucionais, sem garantir mudanças correspondentes nas suas práticas internas, tornando mais difícil a avaliação genuína do desempenho social e ambiental das empresas.

A avaliação das práticas é agravada pelo domínio de estudos transversais e baseados em indicadores de divulgação, tendência evidenciada por Aguinis e Glavas (2012) e Aguilera et al. (2007). Esta atenção reduzida permite apenas uma visão incompleta da RSE, visto que ignora variações ao longo do tempo, dinâmicas internas, contextuais e relacionais e a diversidade entre empresas mais pequenas. Assim, a literatura apenas produz conclusões referentes a momentos "instantâneos" da responsabilidade social e não da sua evolução, o que condiciona a compreensão das ligações causais que fundamentam a RSE.

O foco excessivo em certos estudos, é agravado pela escassez de estudos longitudinais e

multínivel. Aguinis e Glavas (2012) argumentam que os estudos multínivel conseguem analisar a forma como fatores individuais, organizacionais e institucionais se interligam para formar a RSE, integram motivações, práticas e resultados. Wang et al. (2016) sublinham que os estudos longitudinais são cruciais para compreender os impactos acumulados da RSE no desempenho da organização, na sua reputação, inovação e vantagem competitiva. Só com estes estudos é que é possível valorizar as trajetórias de longo prazo ao invés de sobrevalorizar impactos de curto prazo.

Na literatura existe uma clara insuficiência de investigações em PME e, mais amplamente em empresas privadas de diferentes dimensões, particularmente em ambientes lusófonos e institucionalmente específicos, como o português, onde as práticas implementadas e as motivações associadas à RSE podem assumir formas diferentes dos contextos maioritariamente estudados. Jenkins (2006) revela que as PME implementam perspetivas diferenciadas e mais informais, muitas vezes impercetíveis nas métricas tradicionais. Assim sendo, a literatura predominantemente focada nas grandes empresas, desvaloriza a diversidade real. Esta falha não permite captar plenamente a diversidade da RSE e condicionada a capacidade de inferir resultados para outros contextos específicos, como o português.

Estudos sugerem igualmente que a forma como é implementada e comunicada a responsabilidade social pode variar em função da dimensão organizacional. As grandes empresas tendem a adotar estruturas mais formalizadas e maior capacidade de reporting, enquanto as pequenas e médias empresas adotam práticas mais informais e menos institucionalizadas, frequentemente baseadas em relações de proximidade com os stakeholders (Jenkins, 2006; Spence, 2016). Assim, o grau de formalização e divulgação da RSE está associado aos recursos e à capacidade de comunicação das empresas.

Consideradas em conjunto, estas limitações reforçam-se, dando origem a obstáculos conceptuais, metodológicos e contextuais que condicionam os resultados sobre os verdadeiros efeitos da RSE. Surge assim a necessidade de investigações mais multidimensionais, rigorosas e contextualizadas, com capacidade para captar o carácter multifacetado da RSE.

2.5.2 Necessidade de uma Abordagem Integrada à RSE Autêntica

Embora a literatura sobre a RSE tenha avançado técnica e empiricamente, continuam a ser estudados como dimensões separadas a responsabilidade social, a reputação e o desempenho

organizacional, raramente integra os mecanismos que articulam estes domínios, logo, limita a sua compreensão. Os autores Alhouti, Johnson e Holloway (2016), demonstram que, a autenticidade, ou seja, a coerência entre o discurso e aquilo que é realmente praticado e os seus valores, é ainda muito desconsiderada como instrumento central na criação de valor através das práticas. Apesar do desempenho da reputação serem vertentes muito estudadas, o impacto que a autenticidade tem nos resultados mantem-se pouco aprofundada.

No entanto, grande parte da literatura documenta os efeitos negativos do greenwashing, evidenciam as implicações ao nível da reputação e da confiança quando não existe consenso entre o discurso e a prática (Walker e Wan, 2012). Delmas e Burbano (2011) demonstram que uma RSE não autêntica pode gerar uma atitude cética por parte dos stakeholders, reduz a fiabilidade e diminui as hipóteses de criação de valor real. Apesar destes riscos empresariais serem largamente abordados pela literatura, o que torna a RSE verdadeiramente eficaz, ou seja, a autenticidade que sustenta a reputação e competitividade sustentável têm uma investigação muito limitada.

Esta limitação manifesta-se de forma mais clara em contextos menos estudados. O autor Spence (2016) relata que as pequenas e médias empresas resultante das suas estruturas organizacionais informais, interação próxima com os stakeholders e recursos limitados, implementam formas de RSE mais implícitas, diferentes das grandes empresas, e por isso, poucas vezes identificadas pelos modelos tradicionais, assentes nas grandes empresas. Do mesmo modo, destaca-se a necessidade de aprofundar o estudo da RSE em contextos institucionalmente fortes onde as práticas são estruturadas pelas pressões normativas e exigências sociais, como é o exemplo dos países europeus e particularmente Portugal. Nestas situações, a relação entre a RSE, a autenticidade, a reputação e a competitividade continua substancialmente por explorar, em especial, nas empresas menores onde os modelos de RSE não seguem os padrões formais e tradicionais. Entender esta relação é fundamental para decifrar como é que as empresas são capazes de criar valor através dessas práticas responsáveis.

Assim, torna-se evidente a necessidade de uma perspetiva integrada que simultaneamente tenha em conta a autenticidade das práticas de sustentabilidade, a sua influência na reputação e como contribuem para a vantagem competitiva. Considerando estas lacunas, a dissertação propõe-se a analisar a institucionalização estratégica da RSE nas empresas privadas com base em evidência pública e avaliar a sua relação com dimensões como reputação, sustentabilidade organizacional e

diferenciação competitiva, integrando a autenticidade como dimensão qualificadora. A inexistência de um enquadramento teórico integrado é a lacuna que esta dissertação propõe-se aprofundar.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Conforme apresentado no capítulo anterior, a revisão de literatura sobre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) mostrou que se verificou uma evolução conceptual significativa ao longo das últimas décadas. Numa fase inicial associada a práticas essencialmente filantrópicas e aos compromissos éticos das empresas para com a sociedade, a RSE evoluiu gradualmente para parte integrante da estratégia organizacional. Esta mudança conceptual foi amplamente abordada por autores como Carroll (1991) e Porter e Kramer (2006;2011) que evidenciam que, quando incorporada de forma consistente na estratégia empresarial, a RSE pode promover simultaneamente a criação de valor partilhado e vantagem competitiva sustentável. Perante este enquadramento, a responsabilidade social deixa de ser uma atividade periférica ou reativa e passa a integrar os processos de decisão, os objetivos a longo prazo, o posicionamento competitivo das organizações e a gestão do relacionamento com os stakeholders.

Os estudos recentes indicam que a integração estratégica da RSE pode gerar benefícios organizacionais significativos ao nível da reputação, da sustentabilidade e da diferenciação competitiva. Evidência empírica mostra que práticas responsáveis fortalecem a confiança dos stakeholders, contribuem para a reputação e o desempenho organizacional (Du et al., 2010; Wang et al., 2023). Adicionalmente, estudos recentes indicam que a integração consistente da RSE contribui para a melhoria de processos internos, aumenta a eficiência e promove a inovação sustentável, reforçando a competitividade empresarial (Awaysheh et al., 2020; Hull & Rothenberg, 2008). Estes resultados suportam a ideia de que a RSE pode atuar simultaneamente como mecanismo de legitimação institucional e de criação de valor estratégico.

Contudo, apesar destes progressos, a literatura identifica questões desafiantes que dificultam a análise e a avaliação da RSE. Um dos principais problemas consiste na dificuldade de distinguir entre práticas substantivas de responsabilidade social e práticas essencialmente simbólicas. Vários estudos demonstram que diversas empresas recorrem ao disclosure de RSE como forma de legitimação institucional ou como resposta a pressões institucionais e expectativas sociais, sem que essas comunicações correspondam a mudanças efetivas nas práticas de responsabilidade social na organização (Branco & Rodrigues, 2008; Marquis, Toffel & Zhou, 2016). Esta assimetria entre comunicação e implementação, descrita na literatura como talk-walk gap, está subjacente a fenómenos como o greenwashing, em que a narrativa de sustentabilidade não se traduz totalmente nas práticas

reais da organização (Delmas & Burbano, 2011; Walker & Wan, 2012). Consequentemente, torna-se metodologicamente desafiante avaliar com rigor o grau real de integração estratégica da RSE nas organizações.

As limitações mencionadas demonstram a existência de uma lacuna importante na literatura. Apesar do número crescente de estudos que exploram a relação entre responsabilidade social, reputação e desempenho organizacional, mantém-se a dificuldade em observar e comparar de forma sistémica o grau de integração estratégica da responsabilidade social nas empresas. Esta dificuldade está associada à inexistência de critérios estruturados que permitam diferenciar entre comunicação genérica de responsabilidade social e indícios concretos de institucionalização estratégica. Adicionalmente, grande parte dos estudos concentram-se em grandes empresas recorrem a indicadores de divulgação como proxies de desempenho, o que pode dificultar a diferenciação entre empresas com forte comunicação em responsabilidade social daquelas que integram essas práticas na sua estratégia e operações (Aguinis & Glavas, 2012; Jenkins, 2006).

No contexto português, a lacuna é evidente, uma vez que muitas empresas privilegiam a adoção de comunicação de RSE orientada para a legitimação institucional e com baixo nível de detalhe. Apesar de alguma evolução, a evidência empírica comparável sobre a integração estratégica permanece escassa, tornando necessário o reforço de instrumentos analíticos baseados em indicadores observáveis. (Branco & Rodrigues, 2008).

Perante estas limitações, o presente estudo desenvolve uma abordagem analítica centrada na identificação de padrões de evidência de integração da responsabilidade social nas empresas. Em vez de adotar uma abordagem centrada na testagem de relações causais específicas sustentadas em hipótese formais, a investigação analisa, de forma comparativa, o grau de institucionalização da responsabilidade social com fundamento na evidência divulgada pelas organizações.

Neste sentido, os indicadores utilizados, funcionam como proxies observáveis da integração estratégica da RSE e possibilitam a observação e comparação entre empresas com base em critérios objetivos. Esta opção responde às limitações da literatura sobre RSE ao permitir a distinção entre comunicação simbólica e prática e a diferenciação de níveis de institucionalização estratégica.

Assim, o estudo segue uma abordagem exploratória baseada em constructos, não se baseia num modelo conceptual pré-definido e rigidamente estruturado, mas procura a identificação de

padrões de associação entre o grau de integração estratégica da responsabilidade social e diferentes dimensões organizacionais, como a reputação, a diferenciação competitiva e a sustentabilidade. O modelo interpretativo resulta da análise dos padrões de evidência observados, permitindo analisar como é que a institucionalização estratégica e os diferentes indicadores organizacionais se relacionam. Esta lógica exploratória é adequada face às limitações conceptuais e metodológicas na literatura.

Consequentemente esta investigação contribui metodologicamente através do desenvolvimento de um instrumento analítico estruturado que permite analisar comparativamente a integração estratégica da RSE com base em critérios objetivos e observáveis. o instrumento consiste num índice composto que sintética a evidência pública da institucionalização estratégica da RSE, distinguindo comunicação simbólica de práticas efetivas. Contudo, não substitui auditorias independentes nem valida a totalidade das práticas organizacionais, funcionando como um instrumento de avaliação sistémica da evidência divulgada.

3.1. Objetivos do estudo

Partindo do enquadramento teórico desenvolvido no capítulo anterior e da lacuna evidenciada no que respeita à análise empírica da integração da RSE, o objetivo desta investigação é compreender de que forma a responsabilidade social se expressa nas empresas privadas através da informação institucional disponibilizada pelas organizações aos stakeholders. A literatura sugere que a RSE pode desempenhar um papel relevante na criação de valor, especialmente ao nível da reputação, da sustentabilidade e da diferenciação competitiva (Porter & Kramer, 2006; Wang et al., 2023). Ainda assim, alguns estudos destacam dificuldades metodológicas na sua avaliação empírica, decorrentes da discrepância entre o discurso organizacional e as práticas efetivamente implementadas (Delmas & Burbano, 2011; Walker & Wan, 2012).

Neste contexto, é importante adotar abordagens que analisem de forma sistemática a comunicação e estruturação das práticas de RSE. Ao invés de medir diretamente o impacto direto, esta investigação foca-se na informação divulgada publicamente pelas empresas socialmente responsáveis, através de websites e documentos associados. Tal permite avaliar a institucionalização estratégica da RSE com base em indicadores observáveis, permitindo ultrapassar limitações relacionadas com a distinção entre práticas substantivas e comunicação simbólica.

Assim, o estudo adota uma abordagem analítica centrada na análise de padrões de evidência

da integração estratégica da RSE. Procura avaliar em que medida a responsabilidade social está integrada na estratégia da organização e a sua relação com a reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva, considerando ainda o papel da autenticidade na coerência entre discurso e prática.

O objetivo geral da presente investigação consiste em avaliar a forma como as empresas integram estrategicamente a RSE e analisar a sua associação com indicadores de reputação organizacional, sustentabilidade e diferenciação competitiva, considerando o papel da autenticidade.

Mais concretamente, o estudo centra-se na análise do grau de formalização e da integração estratégica da RSE refletido na comunicação institucional das empresas, com base na evidência pública por elas divulgada. Este objetivo geral desdobra-se no seguinte:

1. Analisar a informação disponível nos websites institucionais das empresas socialmente responsáveis selecionadas, tendo em vista a construção de um índice que permita avaliar o grau da integração estratégica da responsabilidade social nas empresas com base nos seguintes indicadores: reputação, sustentabilidade, diferenciação competitiva e autenticidade.
2. Para atingir este objetivo foram formuladas diferentes questões de investigação:
    a. Em que medida as práticas de responsabilidade social reportadas pelas empresas nos seus websites estão associadas a indicadores de reputação organizacional, sustentabilidade e diferenciação competitiva?
    b. Em que medida as empresas comunicam as suas práticas de responsabilidade social de forma autêntica, evidenciando coerência entre discurso e evidência pública divulgada?

3.2. Constructos Do Estudo: Definição E Delimitação Conceptual

3.2.1 Integração estratégica da Responsabilidade Social Empresarial

A integração estratégica da Responsabilidade Social empresarial (RSE) traduz-se no grau em que os princípios e as práticas de responsabilidade social são integrados de modo consistente na estratégia e nos processos decisórios das empresas. Na literatura de gestão estratégica, este conceito está relacionado com a ideia de que a responsabilidade social pode contribuir para a criação de valor organizacional quando alinhada com o núcleo estratégico da organização. Os autores Porter e Kramer

argumentam que a RSE assume um carácter estratégico quando as iniciativas sociais são incorporadas no modelo de negócio e geram simultaneamente benefícios económicos e sociais, num processo designado como shared value (Porter & Kramer, 2006; 2011). Nesta lógica, a responsabilidade social passa a constituir um elemento central do posicionamento competitivo da organização.

Uma abordagem complementar é apresentada por McWilliams e Siegel (2001), que definem a RSE como uma decisão estratégica das empresas orientada para a maximização do desempenho económico a longo prazo. Segundo estes autores, a adoção de práticas de responsabilidade social deve ser encarada como uma decisão estratégica que requer a mobilização de recursos organizacionais e pode traduzir-se em vantagens competitivas quando integrada de forma consistente na estratégia empresarial. Assim, distingue-se de iniciativas pontuais ou reativas, ao pressupor a integração deliberada de preocupações sociais e ambientais nos processos de definição e execução da estratégia organizacional.

Investigações recentes reforçam esta perspetiva ao mostrar que a integração estratégica da responsabilidade social pode influenciar decisões organizacionais e oportunidades de mercado. Flammer (2018) evidencia que empresas com práticas de RSE mais desenvolvidas podem obter vantagens competitivas, sobretudo em contextos institucionais como processos de contratação pública sensíveis a critérios de sustentabilidade. Estes resultados reforçam o papel da RSE como recurso estratégico no posicionamento competitivo das empresas.

À luz do presente estudo, a integração estratégica da RSE assume-se como um constructo multidimensional que incorpora diversas componentes organizacionais entre as quais se destacam a integração da responsabilidade social na estratégia, a existência de estruturas de governação e mecanismos formais, a definição de metas e objetivos, a implementação de iniciativas e a sua integração na cadeia de valor. Estas dimensões indicam que a responsabilidade social estratégica envolve não apenas compromisso declarativo, como também planeamento, implementação e monitorização das práticas organizacionais.

A pertinência deste constructo para o presente estudo reside no facto de a integração estratégica da RSE representar o foco central da análise empírica. A investigação procura analisar o grau em que as empresas analisadas evidenciam sinais de institucionalização estratégica da responsabilidade social com base na informação pública disponível. Atendendo à dificuldade de analisar diretamente as práticas internas, o estudo centra-se na informação divulgada pelas empresas,

nomeadamente através dos seus websites institucionais. Esta evidência funciona como proxy observável da integração estratégica da RSE, sendo possível identificar sinais como políticas formais, definição de metas, indicadores de desempenho, divulgação de resultados e estruturas organizacionais dedicadas.

Importa, contudo, delimitar este conceito no contexto da investigação. A comunicação isolada de valores ou compromissos gerais de responsabilidade social não é suficiente para caracterizar a integração estratégica da responsabilidade social. De forma semelhante, ações pontuais ou iniciativas filantrópicas isoladas não são suficientes, por si só, para inferir a existência de institucionalização estratégica social. A integração estratégica pressupõe a existência de mecanismos organizacionais que demonstrem a consideração da responsabilidade social na formulação estratégica e na gestão operacional. Assim, neste estudo, a RSE é entendida como integrada quando existe evidência pública estruturada da sua incorporação consistentes na estratégia e nas práticas da organização.

3.2.2 Reputação Organizacional

A reputação organizacional é entendida na literatura como a avaliação global que os stakeholders fazem de uma empresa ao longo do tempo tendo por base a perceção das suas ações, do seu desempenho e do seu comportamento organizacional. Trata-se de um ativo intangível construído a partir da perceção acumulada das partes interessadas sobre a credibilidade, fiabilidade e responsabilidade da organização. Segundo Wang et al. (2023), a reputação corporativa resulta da interpretação que é feita pelos stakeholders ao comportamento das empresas, sendo influenciada por diversos fatores, como o desempenho económico, a qualidade dos produtos ou serviços e, cada vez mais, as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade. Neste enquadramento, a reputação não corresponde apenas à imagem imediata, mas sim a uma avaliação mais duradoura e estável, construída ao longo do tempo através da interação com os públicos.

A literatura tem demonstrado que a RSE pode desempenhar um papel central na construção e reforço da reputação organizacional. Wang et al. (2023) argumentam que práticas consistentes de responsabilidade social reforçam a confiança dos stakeholders, melhoram a perceção pública da empresa e contribuem para a legitimidade organizacional ao refletirem o compromisso com valores sociais e ambientais. Neste sentido, a adoção de políticas responsáveis contribui para melhorar a perceção pública junto dos seus diferentes públicos. Bianchi, Bruno e Sarabia-Sanchez (2019),

reforçam esta perspetiva ao demonstrar que a perceção positiva das práticas de responsabilidade social empresarial tem um impacto favorável na reputação corporativa. No estudo The impact of perceived CSR on corporate reputation and purchase intention, os autores evidenciam que uma perceção positiva da RSE tende a gerar avaliações mais positivas dos stakeholders, contribuindo para a construção de uma reputação mais favorável, o que sugere que a RSE pode funcionar como um sinal de qualidade, credibilidade e legitimidade organizacional no mercado.

No contexto do presente estudo, a reputação organizacional é conceptualizada como uma dimensão associada à forma como as empresas constroem e comunicam o seu compromisso com práticas responsáveis, reforçando a sua credibilidade institucional. Considerando que a investigação assenta na análise de evidência pública disponibilizada pelas organizações, a reputação não é estudada com base nas perceções dos stakeholders, mas sim por meio de sinais observáveis presentes no discurso e na comunicação institucional das organizações. Desta forma, é possível explorar em que medida a responsabilidade social é utilizada como elemento de construção reputacional e como expressão da importância atribuída pelas empresas à sua legitimidade e imagem. A este respeito, a literatura aponta que a comunicação e divulgação de iniciativas de responsabilidade social podem contribuir para fortalecer a reputação organizacional quando estas são per percecionadas como credíveis e consistentes (Wang et al., 2023).

Importa classificar que, neste estudo, a reputação organizacional não corresponde a uma perceção superficial nem a uma construção comunicacional de curto prazo. Enquanto a imagem corporativa pode estar associada a perceções imediatas e suscetíveis de mudança, geradas por campanhas ou estratégias promocionais, a reputação remete para uma avaliação mais estável, profunda construída progressivamente na interação entre organização e os seus stakeholders. Do mesmo modo, não se assume que a reputação decorre automaticamente da divulgação de práticas de responsabilidade social, dado que a literatura reconhece que práticas percecionadas como incoerentes ou instrumentais podem desencadear efeitos reputacionais desfavoráveis. Assim, a reputação organizacional é entendida como uma manifestação de legitimidade e de credibilidade institucional que as empresas procuram sustentar através de evidenciação pública das suas práticas de responsabilidade social.

3.2.3 Sustentabilidade Organizacional

A sustentabilidade organizacional entende-se pela capacidade de as empresas incorporarem, de forma articulada, preocupações relacionadas com a eficiência económica, a responsabilidade social e a proteção ambiental, nas suas estratégias, decisões e práticas de gestão. Esta perspetiva pressupõe que a criação de valor não deve ser considerada apenas do ponto de vista financeiro, mas também em função do impacto que a organização gera na sociedade e no ambiente, no presente e no futuro. Um dos contributos mais influentes neste domínio é o de Elkington (1997), através do modelo do Triple Bottom Line, segundo o qual, o desempenho das organizações deve ser avaliado com base em três dimensões complementares: económica, social e ambiental. Ao defender uma visão mais integrada e multidimensional da gestão sustentável, esta abordagem alargou significativamente a compreensão do papel das empresas na sociedade.

A literatura recente tem reforçado a ideia de que a sustentabilidade organizacional é um conceito multidimensional, que exige a integração de objetivos económicos, sociais e ambientais no funcionamento das empresas. Montiel e Delgado-Ceballos (2017), no artigo "Defining and measuring corporate sustainability", defendem que a sustentabilidade corporativa depende da integração equilibrada destas dimensões nas estratégias e operações organizacionais. Esta abordagem permite às empresas responder às expectativas dos stakeholders e aos desafios ao longo prazo do desenvolvimento sustentável. Em vez de se concentrarem em práticas isoladas, as empresas devem incorporar a sustentabilidade como princípio orientador da sua atuação. Lozano (2018), em "Proposing a definition and a framework of organisational sustainability", argumenta que a sustentabilidade organizacional requer a integração transversal destes princípios nas estruturas, nos processos de decisão e nas práticas operacionais. Isto implica mudanças estruturais no modo como as organizações funcionam e se posicionam face aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Neste estudo, a sustentabilidade organizacional é vista como um aspeto tangível da forma como as empresas incorporam e comunicam as suas preocupações ambientais e sociais. A investigação fundamentada na análise de dados disponibilizados pelas próprias organizações, examina este conceito através da informação divulgada nos seus websites, incluindo políticas ambientais, compromissos de sustentabilidade, metas estabelecidas e iniciativas relacionadas com a gestão de impactos sociais e ambientais. Esta metodologia permite avaliar em que medida a responsabilidade social comunicada pelas empresas reflete uma orientação mais abrangente para a sustentabilidade

organizacional. A literatura existente sugere que a integração destas preocupações na atividade empresarial pode potenciar a legitimidade organizacional e contribuir para a criação de valor a longo prazo.

No contexto da investigação, torna-se imperativo definir o conceito de sustentabilidade organizacional. Este termo transcende a mera implementação de iniciativas ambientais isoladas, assim como se diferencia de estratégias de comunicação relacionadas com o marketing verde. Embora tais práticas possam representar esforços específicos por parte das organizações, a sustentabilidade organizacional requer uma integração mais abrangente e coerente de preocupações económicas, sociais e ambientais na definição da estratégica e no funcionamento da organização. Neste estudo, a sustentabilidade é analisada com base na forma como as empresas demonstram publicamente o seu compromisso com práticas sustentáveis, através da informação que disponibilizam sobre a gestão responsável dos seus impactos.

3.2.4. Diferenciação Competitiva

A diferenciação competitiva representa a capacidade das organizações em se diferenciarem dos seus concorrentes através da oferta de características, práticas ou propostas de valor percebidas como singulares pelos stakeholders. No âmbito da literatura estratégica, este conceito tem sido amplamente correlacionado com as fontes de vantagem competitiva das organizações. Porter (1985) identifica a diferenciação como uma das estratégias competitivas fundamentais, defendendo que as empresas podem obter vantagens no mercado ao oferecer produtos, serviços ou atributos organizacionais que os clientes valorizam e que as distinguem da concorrência. Nesta perspetiva, a diferenciação não se limita a características tangíveis, abrangendo igualmente elementos intangíveis, tais como a reputação, a inovação ou o posicionamento estratégico da organização.

A Resource-Based View, proposta por Barney (1991), constitui um enquadramento complementar para a análise da origem da vantagem competitiva sustentável. De acordo com esta perspetiva teórica, as empresas alcançam vantagens duradouras ao terem recurso e capacidades que se caracterizam pela sua valia, raridade, dificuldade de imitação e capacidade de aproveitamento organizacional. Nesse contexto, as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade podem ser concebidas como ativos estratégicos, desde que não se limitem a uma mera instrumentalização, mas se integram efetivamente na estratégia empresarial e sejam sustentadas por competências

organizacionais próprias que potenciem a diferenciação no mercado.

A correlação entre sustentabilidade e competitividade tem sido substanciada por contributos empíricos e conceptuais recentes. Hull e Rothenberg (2008) demonstram que a implementação de práticas de inovação ambiental pode resultar em melhorias no desempenho empresarial, sobretudo quando a inovação é incorporada de forma estratégica. De forma complementar, Porter e Kramer (2011) argumentam que, ao incorporarem preocupações sociais e ambientais nas suas estratégias, as empresas podem não só gerar valor económico, como também reforçar a sua posição competitiva no mercado. Os autores argumentam que a incorporação de práticas ambientais nas estratégias empresariais não apenas impulsiona processos inovadores, como também potencia ganhos de eficiência e contribui para a diferenciação em mercados onde as preocupações ambientais e sociais assumem crescente importância.

No âmbito desta investigação, a diferenciação competitiva é concebida como a aptidão das empresas em utilizar a responsabilidade social e a sustentabilidade para estabelecer uma posição distintiva face à concorrência. Considerando que o estudo se baseia em evidências públicas disponibilizadas pelas organizações, esta dimensão é analisada com base na forma como as empresas integram discursivamente essas práticas na sua proposta de valor e as apresentam como fatores de inovação, criação de valor e reforço do posicionamento estratégico junto dos stakeholders.

A aplicação do conceito de diferenciação competitiva neste estudo requer uma definição precisa. Não se limita à identificação de discursos institucionais ou estratégias promocionais que associem a empresa a valores positivos. A diferenciação competitiva implica a capacidade da organização de estabelecer uma posição verdadeiramente distinta no mercado, fundamentada em práticas, recursos ou orientações estratégicas com relevância competitiva. Neste contexto, a análise centra-se na forma como a responsabilidade social e a sustentabilidade são apresentados pelas empresas como elementos da sua proposta de valor e como fatores de posicionamento estratégico.

3.2.5 Autenticidade

No âmbito da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a autenticidade denota o grau em que as práticas e comunicações das organizações são percecionadas como genuínas, coerentes e consistentes com o seu comportamento organizacional. Este conceito encontra-se intimamente relacionado com a credibilidade das iniciativas de responsabilidade social e com a perceção de que as

ações divulgadas refletem efetivamente os valores e compromissos da organização. Alhouti et al. (2016) enfatizam que a autenticidade da RSE depende, em larga medida, da coerência entre o discurso organizacional e a prática efetiva, sendo esta consistência fundamental para que os stakeholders interpretem essas iniciativas como verdadeiramente responsáveis.

A literatura tem enfatizado a importância da autenticidade na interpretação e avaliação das práticas de responsabilidade social das empresas pelos stakeholders. Iniciativas de RSE percebidas como genuínas e sustentadas por evidência concreta tendem a fortalecer a confiança, a credibilidade e a legitimidade organizacional. Por outro lado, quando interpretadas como oportunistas, excessivamente promocionais ou inconsistentes com as práticas efetivas da organização, podem suscitar desconfiança e gerar efeitos reputacionais adversos. Neste contexto, Torelli, Balluchi e Lazzini (2020), no artigo *"Greenwashing and environmental communication",* salientam que a comunicação ambiental pode ser interpretada de forma positiva ou negativa, dependendo do grau de consistência entre a comunicação institucional e o comportamento organizacional.

Uma parte substancial da literatura académica dedicada à autenticidade em RSE encontra-se intrinsecamente ligada ao debate em torno do fenómeno do greenwashing. Conforme definido por Seele e Gatti (2017), no artigo intitulado "Greenwashing revisited: In search of a typology and definition", o greenwashing caracteriza-se pela comunicação enganosa ou exagerada do desempenho ambiental ou social das organizações, com o objetivo de projetar uma imagem de responsabilidade que não se alinha necessariamente com as práticas efetivamente implementadas. Por outras palavras, o greenwashing manifesta-se quando se verifica um desfasamento entre o discurso organizacional e o comportamento real da empresa, comprometendo a credibilidade da comunicação da sustentabilidade e impactando negativamente a perceção pública da organização.

No âmbito desta investigação, a autenticidade é definida como o grau de congruência entre a comunicação das práticas de responsabilidade social pelas empresas e as evidências públicas apresentadas para as sustentar. Considerando que o estudo se fundamenta na análise da informação disponibilizada nos websites institucionais, esta dimensão é observada não através da validação direta das práticas organizacionais, mas sim a partir da qualidade e coerência dos elementos divulgados publicamente.

A análise visa avaliar a extensão em que as empresas fornecem informação estruturada e evidência tangível que corrobore as suas declarações de responsabilidade social. Este processo envolve

a análise da divulgação de metas, resultados, indicadores e da descrição de iniciativas efetivamente implementadas. A presença destes elementos pode ser interpretada como um indicador de uma comunicação mais fundamentada, coerente e potencialmente mais autêntica. Em contrapartida, a ausência de informação verificável poderá sugerir uma comunicação de natureza predominantemente simbólica.

É importante, contudo, delimitar o conceito de autenticidade no âmbito desta investigação. A autenticidade não deve ser interpretada como uma avaliação conclusiva da veracidade das práticas organizacionais, dado que o estudo se fundamenta exclusivamente na evidência pública disponibilizada pelas empresas. Neste contexto, a autenticidade é aqui concebida como o grau de consistência e fundamentação da comunicação pública das práticas de responsabilidade social, permitindo a distinção entre formas de comunicação mais substanciais e formas predominantemente simbólicas de RSE.

3.3. Operacionalização Dos Constructos

A operacionalização dos constructos consiste no processo metodológico de converter conceitos de natureza teórica em indicadores mensuráveis e comparáveis. Como referido anteriormente, os constructos - integração estratégica da responsabilidade social empresarial, reputação organizacional, sustentabilidade organizacional, diferenciação competitiva e autenticidade da responsabilidade social – são de uma natureza complexa e latente, não sendo por isso fáceis de observar de forma direta no contexto organizacional.

A literatura tem vindo a demonstrar que um dos aspetos mais desafiantes da análise no domínio da responsabilidade social empresarial é especificamente a dificuldade de medir, com rigor, fenómenos organizacionais que envolvem dimensões estratégicas, simbólicas e institucionais. Os autores McWilliams e Siegel (2001) e Aguinis e Galvas (2012) sustentam a ideia de que a RSE deve ser tratada como um variável organizacional passível de uma análise empírica, ou seja, utilizar indicadores observáveis, que permitam concluir a presença de certos processos organizacionais a partir de evidência documentada. Esta metodologia é comum em estudos que analisam práticas de sustentabilidade ou responsabilidade social com base em relatórios corporativos, websites institucionais ou outras formas de comunicação organizacional.

No entanto, como evidenciado na revisão de literatura, o recurso a indicadores baseados em

disclosure envolve desafios metodológicos pois, nem toda a comunicação sobre responsabilidade social reflete práticas efetivamente substantivas, muitas vezes, trata-se de estratégias simbólicas com o objetivo de legitimação institucional (Marquis, Toffel & Zhou, 2016; Walker & Wan, 2012). De igual modo, a literatura sobre greenwashing indica que a diferença entre comunicação e implementação representa um dos desafios centrais da RSE na atualidade (Delmas & Brubano, 2011). Neste contexto, torna-se fundamental estabelecer critérios analíticos que permitam diferenciar declarações genéricas de responsabilidade social de evidências concretas da sua integração estratégica nas organizações.

É neste sentido que se fundamenta a estratégia metodológica adotada. O presente estudo propõe uma metodologia assente na análise de conteúdo estruturada da comunicação institucional das empresas, com o objetivo de avaliar em que medida a responsabilidade social empresarial está estrategicamente institucionalizada, com base em evidência pública formalmente divulgada pelas organizações. É importante referir que o presente estudo não tem como objetivo analisar empiricamente a implementação integral das práticas internas de RSE, nem avaliar o desempenho social efetivo das empresas em sentido absoluto. Em contrapartida, o estudo centra-se na análise do grau da formalização e da integração estratégica da RSE refletido na comunicação institucional das empresas. Esta escolha metodológica fundamenta-se na lacuna identificada na revisão de literatura, que destaca os riscos de uma utilização acrítica da informação divulgada pelas organizações. Assim, torna-se necessário diferenciar declarações genéricas de responsabilidade social de evidência organizacional verificável. Os indicadores utilizados assumem, neste contexto, o papel de proxies observáveis da integração estratégica da RSE.

O recurso a proxies é frequente em estudos organizacionais quando o fenómeno em análise não pode ser observado diretamente, mas se manifesta através de indicadores observáveis na estrutura organizacional, como a comunicação formal, os processos documentados e os sistemas de reporte. No contexto desta dissertação, o objetivo não é analisar de forma exaustiva a vida interna das empresas, mas sim avaliar em que medida a responsabilidade social é comunicada como uma dimensão estratégica, suportada por metas, estruturas, políticas, resultados e mecanismos de verificação.

Os constructos são operacionalizados através de uma grelha de análise estruturada, que integra diferentes indicadores organizados em índices multidimensionais. Esta abordagem permite captar a natureza complexa dos fenómenos analisados, assegurando simultaneamente coerência

teórica e comparabilidade empírica na análise das diferentes organizações.

3.3.1 Lógica de codificação e critérios de avaliação

O estudo assenta numa abordagem de análise de conteúdo estruturada, aplicada à comunicação institucional publicamente disponibilizada pelas empresas nos seus websites. A análise de conteúdo é uma opção metodológica adequada ao objeto de estudo, pois permite analisar, de forma sistemática, a informação qualitativa que as organizações tornam acessível nos seus canais institucionais, convertendo-a em indicadores comparáveis. No domínio da RSE, fontes como os websites institucionais e representam meios centrais de divulgação dos compromissos, práticas e posicionamentos organizacionais, permitindo assim analisar a evidência pública institucionalizada, em conformidade com os objetivos da dissertação.

A análise incide, assim, sobre informação divulgada nos websites institucionais das empresas, nomeadamente em secções dedicadas à sustentabilidade, ESG, responsabilidade social, governação ou ética. Sempre que nesses espaços sejam disponibilizados documentos como relatórios de sustentabilidade, relatórios e contas, códigos de ética ou códigos de conduta, estes poderão ser considerados apenas enquanto elementos integrantes da comunicação pública acessível no website, e não como objeto de uma análise documental autónoma ou aprofundada. Estas foram as fontes escolhidas por constituírem meios formais de comunicação organizacional, caracterizados pela sua rastreabilidade e comparabilidade. Ainda assim, a literatura demonstra que a existência de discurso institucional não garante, por si só, uma integração estratégica efetiva. Nesse sentido, a análise exige a avaliação do grau de formalização e densidade informativa, para isso será usada uma escala ordinal de três níveis.

Tabela 1 — Escala ordinal de codificação dos indicadores

Pontuação	Significado	Interpretação
0	Ausência	Não se identifica a presença do indicador, nem qualquer evidência relevante
1	Presença Genérica	Existe uma menção ao tema, mas de forma superficial ou declarativa, sem suporte que evidencie uma estruturação efetiva

2	Presença com evidência verificável	O tema é abordado e suportado por dados, metas, resultados, políticas formais, estruturas ou certificações, que permitem inferir a sua institucionalização

Fonte: Elaboração própria.

A categoria de evidência verificável diz respeito à presença de elementos que indicam a formalização organizacional das práticas de RSE, nomeadamente, metas quantitativas, indicadores de desempenho, resultados ou evolução temporal, políticas formalizadas, estruturas de governação, certificações, auditorias, ou padrões de referência como o reconhecimento explícito de desafios ou áreas de melhoria. A utilização desta escala permite evitar uma lógica excessivamente simplificada, distinguindo entre menções genéricas e evidências mais robustas de implementação estratégica da RSE. Para além disso, assegura consistência na codificação sem comprometer a nuance analítica. Assim, possibilita a diferenciação de níveis de institucionalização das práticas de responsabilidade social, reduzindo a subjetividade da análise e promovendo a comparabilidade entre organizações. Embora não seja capaz de eliminar completamente as limitações associadas à análise documental, esta abordagem procura mitigá-las através da adoção de critérios de avaliação mais exigentes.

3.3.2. Índice de Integração Estratégica da Responsabilidade Social Empresarial (IES-RSE)

A integração estratégica da responsabilidade social empresarial (RSE) corresponde ao constructo central desta investigação, interpretada como o grau em que preocupações sociais, ambientais e éticas são integradas na estratégia, nos processos de decisão e nas estruturas organizacionais das empresas. A literatura tem vindo a demonstrar que a criação de valor associada à RSE é particularmente evidente quando deixa de assumir um caráter periférico ou reativo, e é incorporada na estratégia e no funcionamento das organizações (Porter e Kramer, 2006; McWilliams e Siegel, 2001).

Neste enquadramento, a estrutura de análise adotada insere-se numa lógica mais ampla, composta por um conjunto de diferentes dimensões analíticas – integração estratégica da RSE, reputação organizacional, sustentabilidade organizacional, diferenciação competitiva e autenticidade – considerando a integração estratégica como o eixo central do modelo. Esta metodologia permite distinguir entre o constructo principal, as dimensões associadas e uma dimensão adicional, qualificadora, relacionada com a credibilidade da evidência observada, em consonância com a

estrutura teórica delineada na revisão de literatura.

Assim, a integração estratégica não pode ser avaliada tendo apenas em conta a identificação de referências à sustentabilidade ou a valores éticos. É fundamental analisar se a RSE se encontra efetivamente integrada na orientação estratégica da organização, traduzida em objetivos e metas, acompanhada por mecanismos de medição, alargada à cadeia de valor e expressa em iniciativas concretas.

Partindo desta lógica, foi desenvolvido o Índice de Integração Estratégica da RSE (IES – RSE), estruturado em seis dimensões organizacionais.

Tabela 2 — Dimensões do Índice de Integração Estratégica da RSE

Código	Dimensão	Evidência procurada	Fundamentação
I1	Integração na estratégia	Referência à RSE e sustentabilidade na missão, visão ou objetivos estratégicos	Missão, visão, prioridades estratégicas, objetivos institucionais ligados à RSE
I2	Governação da RSE	Existência de estruturas formais, responsáveis ou políticas institucionais	Comités, responsáveis, departamentos, políticas formais, código de ética
I3	Planeamento e Metas	Definição de objetivos ou metas relacionadas com a sustentabilidade	Metas, targets, compromissos com prazo
I4	Indicadores e medição	Existência de indicadores ou métricas de desempenho (o que é estratégico tende a ser monitorizado); a medição traduz capacidade de gestão	KPIs, métricas, monitorização, reporte de evolução
I5	Integração na cadeia de valor	Políticas relacionadas com fornecedores ou práticas responsáveis; práticas de sourcing	Fornecedores, compras responsáveis e direitos
I6	Implementação organizacional	Programas ou iniciativas estruturadas de responsabilidade social	Programas, formação, projetos internos, iniciativas estruturadas

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

As dimensões consideradas refletem os principais elementos que a literatura associa à institucionalização estratégica da RSE. A integração na estratégia indica o alinhamento ao nível

organizacional; a governação traduz o grau de formalização institucional; o planeamento e a medição expressam uma lógica de gestão racional; a integração na cadeia de valor reforça a responsabilidade organizacional ao longo da cadeia de valor; e a implementação organizacional possibilita diferenciar intenção e ação.

A avaliação de cada dimensão recorre a uma escala ordinal de três níveis (0 -2), distinguindo entre ausência, presença genérica e presença com evidência verificável. Esta opção metodológica permite ultrapassar uma lógica de classificação simplista e possibilita a identificação de diferentes níveis de institucionalização das práticas de RSE.

O cálculo do índice consiste na soma simples das pontuações correspondentes a cada dimensão:

$$[(IES - RSE) = I1 + I2 + I3 + I4 + I5 + I6]$$

O índice assume valores entre 0 e 12, sendo que pontuações mais elevadas indicam um maior grau de institucionalização estratégica da responsabilidade social empresarial. A opção por uma soma simples decorre do objetivo de assegurar a comparabilidade e a replicabilidade na análise, considerando que todas as dimensões são igualmente relevantes.

3.3.3 Operacionalização da reputação organizacional

A reputação organizacional é descrita na literatura como a perceção agregada dos stakeholders no que diz respeito à credibilidade, fiabilidade, integridade e qualidade global da organização. Os contributos teóricos demonstram que as práticas contínuas de responsabilidade social contribuem para reforçar a reputação das organizações e fortalecer a confiança dos stakeholders (Wang et al, 2023; Du, Bhattacharya & Sem, 2010), assim sendo, a reputação passa a funcionar como uma ponte entre práticas responsáveis e vantagem competitiva.

Tendo em conta que esta investigação não recolhe dados diretamente dos stakeholders, não permite avaliar a reputação em termos de perceção direta. Em alternativa, a reputação organizacional é operacionalizada através de sinais institucionais de reconhecimento e legitimidade externa, ou seja, indícios públicos e observáveis de reconhecimento externo, credibilização e transparência.

A opção adotada justifica-se por ser coerente com a natureza documental do estudo, evita a

utilização de constructos percecionais sem suporte empírico e permite representar a reputação em termos observáveis e coerentes com a abordagem analítica. Assim, a reputação organizacional é medida através de três indicadores.

Tabela 3 — Indicadores de operacionalização da reputação organizacional

Código	Indicador	Evidência procurada	Fundamentação
R1	Reconhecimento externo	Prémios, rankings, distinções em sustentabilidade, ética, responsabilidade	Prémios e distinções funcionam como formas de validação simbólica pública por entidades externas
R2	Certificações ou validações externas	Certificações ambientais ou sociais reconhecidas (ISO, EMAS, SA8000, B Corp, entre outras)	Certificações reconhecidas reforçam a credibilidade e a legitimidade organizacional
R3	Transparência institucional	Relatórios acessíveis, secções estruturadas, informação organizada	Reputação responsável depende da abertura informativa e da qualidade do reporte

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

Tabela 4 — Critérios de pontuação da reputação organizacional

Código	0	1	2
R1	Ausência	Reconhecimento genérico ou de relevância limitada	Prémios e distinções formais, claramente associados à responsabilidade social ou sustentabilidade
R2	Ausência	Referência genérica a standards ou certificações pouco definidas	Certificações formais, atuais e devidamente identificadas
R3	Ausência	Informação dispersa, pouco estruturada ou de difícil interpretação	Relatórios ou informação sistematizada, acessível e formalmente apresentada

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

O índice de reputação organizacional é calculado da seguinte forma, e o valor final varia entre 0 e 6:

[REPUT = R1 + R2 + R3]

Esta abordagem é adequada porque não pretende substituir abordagens baseadas em inquéritos, mas sim captar a reputação enquanto fenómeno institucional observável e comunicável. Deste modo, o índice mede os sinais externos presentes no corpus analisado, que sustentam a reputação.

3.3.4. Operacionalização da sustentabilidade organizacional

A sustentabilidade organizacional é avaliada com base na lógica do Triple Bottom Line, proposta por Elkington (1997), de acordo com a qual o desempenho organizacional deve ser analisado atentando simultaneamente às dimensões económicas, sociais e ambientais. Esta perspetiva, na revisão de literatura, emerge como um dos fundamentos principais da evolução da RSE para uma abordagem mais integrada e estratégica.

Contudo, à semelhança dos restantes constructos, a sustentabilidade não é analisada em termos de desempenho real absoluto, mas sim como evidência pública divulgada de sustentabilidade organizacional. Esta opção está alinhada com o objeto de estudo e com as limitações inerentes ao acesso direto à informação interna completa das organizações. Foram selecionados quatro indicadores.

Tabela 5 — Indicadores de operacionalização da sustentabilidade organizacional

Código	Indicador	Evidência procurada	Fundamentação
S1	Indicadores ambientais	Dados sobre emissões, energia, resíduos, água, reciclagem	É um elemento central da sustentabilidade empresarial que reflete o impacto das atividades organizacionais nos recursos naturais
S2	Indicadores sociais	Dados sobre formação, diversidade, segurança, rotatividade, bem-estar	A sustentabilidade de uma organização integra os impactos da atividade empresarial sobre os trabalhadores, as suas condições de trabalho, bem-estar, segurança...
S3	Metas e progressos	Metas ambientais ou sociais definidas e relato da evolução	A sustentabilidade estratégica não implica só ações, mas a definição de orientações claras e mecanismos de acompanhamento e monitorização dos resultados

S4	Políticas e programas consistentes	Existência de programas estruturados, políticas formais e ações continuadas	A existência de políticas recorrentes revela continuidade e institucionalização das práticas, permite a distinção das ações pontuais sem integração estrutural

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

Tabela 6 — Critérios de pontuação da sustentabilidade organizacional

Código	0	1	2
S1	Ausência	Referência genérica a questões ambientais, sem detalhe ou quantificação	Dados ambientais concretos, com valores, indicadores e evolução ao longo do tempo
S2	Ausência	Referência genérica a aspetos sociais, sem evidência estruturada	Dados sociais concretos, suportados por indicadores, métricas ou resultados quantificáveis
S3	Ausência	Intenções ou compromissos genéricos, sem seguimento	Metas acompanhadas de informação sobre progresso, monitorização ou resultados alcançados
S4	Ausência	Ações pontuais, sem continuidade organizacional	Existência de políticas ou programas estruturados, consistentes e integrados na organização

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

O índice de sustentabilidade organizacional é calculado da seguinte forma, e o seu valor total pode variar entre 0 e 8:

$$[SUST = S1 + S2 + S3 + S4]$$

A medição é adequada porque evita uma interpretação redutora da sustentabilidade enquanto discurso ambiental, privilegia a análise de evidência material, expressa em dados, metas e programas. Adicionalmente, integra duas ideias centrais da literatura, o caráter multidimensional da sustentabilidade e a importância da continuidade organizacional.

3.3.5. Operacionalização da diferenciação competitiva

A diferenciação competitiva é compreendida como a capacidade de uma empresa se destacar no mercado recorrendo a atributos estratégicos e difíceis de imitar. Os contributos teóricos sobre vantagem competitiva sustentável indicam que práticas de responsabilidade social podem contribuir para essa diferenciação, particularmente quando integrada no posicionamento, na inovação e na proposta de valor da empresa (Porter & Kramer, 2006; Barney, 1991).

Este estudo não avalia a diferenciação competitiva através de indicadores financeiros, quota de mercado ou rentabilidade, dado que estes não se enquadram no foco metodológico, nem existem, no corpus analisado, dados homogéneos que permitem uma análise comparável. Assim, a diferenciação é avaliada com base em sinais observáveis de diferenciação sustentável comunicada.

Tabela 7 — Indicadores de operacionalização da diferenciação competitiva

Código	Indicador	Evidência procurada	Fundamentação
D1	Proposta de valor sustentável	Produtos, serviços ou soluções associados à sustentabilidade, descritos de forma concreta	A diferenciação começa na forma como a empresa se posiciona e comunica a sua proposta de valor no mercado
D2	Credenciação ou prova	Certificações, rótulos, standards ou rastreabilidade associados a produtos sustentáveis	Alegações de diferenciação tornam-se mais credíveis quando são acompanhadas por evidência concreta e verificável
D3	Inovação sustentável	Iniciativas de inovação, projetos, novos processos ou soluções relacionados com sustentabilidade	A literatura associa a sustentabilidade e a inovação à criação de valor distintivo e à diferenciação

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

Tabela 8 — Critérios de pontuação da diferenciação competitiva

Código	0	1	2
D1	Ausência	Menção genérica a sustentabilidade ou responsabilidade como elemento	Descrição de uma proposta de valor sustentável, definindo como a empresa

		de posicionamento, sem especificação	se diferencia (ex: produto, serviço, processo ou modelo de negócio)
D2	Ausência	Alegações de diferenciação sem suporte documental ou verificável	Evidência concreta que sustente a diferenciação, como certificações reconhecidas, metodologias específicas, selos ou credenciação identificável
D3	Ausência	Referência vaga à inovação sem descrição de iniciativas concretas	Apresentação objetiva de projetos, produtos ou iniciativas de inovação sustentável, incluindo características, objetivos ou resultados

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

O índice de diferenciação é calculado da seguinte forma, e o seu valor total pode variar entre 0 e 6:

$$[DIF = D1 + D2 + D3]$$

Esta forma de medição é pertinente porque incide sobre a diferenciação tal como é expressa e comunicada ao mercado, nomeadamente ao nível da oferta, do posicionamento e da inovação. Em vez de medir a vantagem competitiva em termos económicos, tem como foco sinais observáveis de diferenciação relevantes para o estudo.

3.3.6. Operacionalização da autenticidade da responsabilidade social

A autenticidade da responsabilidade social empresarial representa uma dimensão central nesta investigação, uma vez que responde diretamente à lacuna teórica identificada na revisão de literatura: a necessidade de diferenciar entre comunicação superficial e evidência consistente de responsabilidade social. A literatura sobre greenwashing e disclosure simbólico demonstra que a incongruência entre comunicação e implementação compromete a credibilidade da RSE, enfraquece a confiança e reduz os benefícios reputacionais (Delmas & Burbano, 2011; Walker & Wan, 2012).

Consequentemente, a autenticidade é tratada como uma dimensão qualificadora da consistência entre discurso e evidência, que permite interpretar a qualidade da evidência observada nas empresas. Do ponto de vista metodológico, isto implica que a autenticidade não substitui os restantes índices, mas assume um papel de lente interpretativa complementar.

Tabela 9 — Indicadores de operacionalização da autenticidade da RSE

Código	Indicador	Evidência procurada	Fundamentação
A1	Metas e Resultados	Coexistência de objetivos e resultados reportados	A autenticidade pressupões que as intenções sejam acompanhadas por prova concreta de implementação
A2	Consistência e continuidade	Coerência ao longo do website e/ou em documentos e anos diferentes	Um discurso autêntico tende a apresentar coerência e continuidade ao longo do tempo, distinguindo-se de comunicações pontuais ou ocasionais
A3	Verificação externa	Auditorias, certificações ou standards reconhecidos	A validação por terceiros contribui para reduzir a arbitrariedade da avaliação, reforçando a credibilidade das práticas comunicadas
A4	Transparência sobre desafios	Reconhecimento de dificuldades, riscos, limitações ou planos de melhoria	Comunicação centrada em sucessos pode indicar uma lógica promocional, enquanto o reconhecimento de limitações ou desafios sugere maior maturidade organizacional

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

Tabela 10 — Critérios de pontuação da autenticidade da RSE

Código	0	1	2
A1	Ausência	Existência de apenas metas ou resultados, de forma isolada	Existência articulada de metas e respetivos resultados ou progresso associado
A2	Ausência	Algum grau de coerência na comunicação, ainda que limitado ou irregular	Comunicação consistente ao longo do tempo, evidenciando continuidade e alinhamento
A3	Ausência	Referência vaga ou pouco clara a standards, normas ou certificações	Verificação externa clara com referência explícita a entidades, normas ou certificações reconhecidas
A4	Ausência	Formulações genéricas sobre melhoria contínua, sem detalhe concreto	Reconhecimento explícito de desafios, limitações ou implementação de ações corretivas

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

O índice de autenticidade é calculado da seguinte forma, e o seu valor total pode variar entre 0 e 8:

$$[AUTH = A1 + A2 + A3 + A4]$$

O índice de autenticidade é utilizado de duas formas: como medida descritiva autónoma do grau de coerência comunicacional das empresas e como variável interpretativa dos restantes resultados. Desta forma, permite analisar se níveis mais elevados de integração estratégica e sustentabilidade correspondem a maior autenticidade e identificar situações de desalinhamento entre comunicação estratégica e evidência. A sua inclusão é metodologicamente relevante, pois responde à crítica da literatura sobre a credibilidade da RSE, assegurando a distinção entre comunicação meramente declarativa e comunicação baseada em evidência.

3.3.7. Síntese da lógica de medição e interpretação

Em síntese, a lógica de medição adotada nesta investigação apresenta uma estrutura progressiva. Numa primeira etapa, é avaliada a integração estratégica da RSE enquanto constructo central. Posteriormente, avaliam-se três dimensões associadas – reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva – que traduzem expressões observáveis dos padrões organizacionais comunicados. Por último, a autenticidade é incorporada como uma dimensão interpretativa, com o objetivo de qualificar a credibilidade e coerência da evidência recolhida.

Os índices construídos não têm como finalidade substituir auditorias independentes, nem estabelecer relações causais. O seu propósito é avaliar, de forma sistemática e comparável o grau de formalização estratégica da RSE com base na evidência pública institucional. Esta delimitação constitui uma opção metodológica deliberada, coerente com a questão de investigação, com a natureza dos dados e com a crítica teórica ao disclosure simbólico.

A relevância desta operacionalização assenta em quatro elementos fundamentais:

1. Deriva diretamente da literatura e da lacuna identificada;
2. Faz uma distinção entre discurso e evidência estruturada;
3. Procura a aplicação de critérios consistentes, replicáveis e comparáveis;
4. Reconhece as limitações inerentes à análise documental;

3.4. Desenho do Estudo

A presente investigação assume uma natureza empírica, considerando que se baseia na recolha e análise sistémica de evidência organizacional concreta, proveniente da comunicação institucional das empresas, sendo assim possível examinar de forma concreta como a RSE é apresentada, estruturada e integrada nos contextos organizacionais. Do ponto de vista temporal, trata-se de um estudo transversal, dado que a recolha de dados incide num único momento de observação, o que permite captar um retrato comprável do estado atual da integração estratégica da responsabilidade social empresarial nas organizações analisadas. É uma opção adequada pois é coerente com o objetivo da investigação, que consiste em avaliar padrões e níveis de formalização organizacional tendo por base a evidência atualmente comunicada, não incluindo uma perspetiva de análise longitudinal.

No que respeita a sua finalidade, trata-se de um estudo descritivo com componente analítica. É descritivo porque procura descrever e sistematizar a evidência organizacional associada à responsabilidade social, à sustentabilidade e outras dimensões relacionadas, mas é simultaneamente um estudo analítico, porque essa evidência é organizada em constructos e índices estruturados, o que possibilita ir além de uma descrição simples e desenvolver uma análise comparativa entre empresas. Esta metodologia é consistente com a literatura, respondendo à necessidade de desenvolver instrumentos que permitam distinguir entre comunicação meramente declarativa e evidência mais consistente de integração organizacional.

Em termos metodológicos, o estudo baseia-se numa análise documental, utilizando como principais fontes de dados os websites institucionais das empresas e os documentos neles disponibilizados, como relatórios de sustentabilidade, códigos de ética e políticas organizacionais. A seleção destas fontes é justificada pelo facto de constituírem os principais meios de comunicação formais através dos quais as empresas expressam os seus compromissos, práticas e resultados no âmbito da responsabilidade social. A análise dos dados é conduzida através de uma análise de conteúdo estruturada, baseada numa grelha de indicadores pré-definidos, que permite transformar a informação qualitativa recolhida em dados comparáveis. Ao aplicar critérios de codificação explícitos, reduz a subjetividade da análise e aumenta a consistência na avaliação das diferentes unidades organizacionais.

Quanto à abordagem global, o estudo insere-se numa lógica qualitativa de natureza estruturada, tendo em conta que se baseia na análise de conteúdos textuais e documentais, cuja interpretação requer contextualização e compreensão do significado organizacional da informação comunicada. Contudo, incorpora também um processo de quantificação dos indicadores, através da atribuição de pontuações aos indicadores definidos e da construção de índices. Esta abordagem permite conciliar a profundidade interpretativa da análise qualitativa com a comparabilidade e o rigor da análise numérica.

No que respeita ao enquadramento científico, o estudo pode ser considerado como exploratório, uma vez que não parte de um modelo de testagem de hipóteses causais, mas procura analisar e compreender de forma estruturada como a RSE se reflete na evidência pública das organizações e de que modo essa reflexão se relaciona com diferentes dimensões analíticas. Esta linha de análise vai ao encontro da lacuna identificada na literatura que destaca a importância de aprofundar a compreensão empírica da integração estratégica da RSE e das suas implicações organizacionais.

A estratégia de investigação adotada consiste numa análise comparativa entre organizações, em que cada empresa constitui a unidade de análise. Esta estratégia permite captar padrões e diferenças nos níveis de institucionalização da RSE, mantendo a comparabilidade dos resultados. Para além disso, o uso de evidência pública assegura a transparência e rastreabilidade do processo, possibilitando a replicação dos critérios em investigações futuras.

Este desenho metodológico assenta em quatro aspetos principais: a sua coerência com os objetivos da investigação; o recursos a fontes acessíveis, formais e comparáveis, que reforçam o rigor da análise; a construção de indicadores e índices estruturados que facilitam a comparação entre organizações; e a sua adequação ao contexto de uma dissertação de mestrado, assegurando a profundidade analítica e a consistência científica.

Em síntese, o estudo assume-se como uma investigação empírica, transversal, descritivo-analítica e exploratória, baseada em análise documental e análise de conteúdo estruturada, com abordagem qualitativa estruturada e estratégia comparativa interorganizacional.

3.5. Amostra e Unidade De Análise

A unidade de análise deste estudo centra-se em empresas privadas, definidas como entidades organizacionais que desenvolvem, formalizam e comunicam práticas de Responsabilidade Social

Empresarial através dos seus canais institucionais. A seleção das empresas como unidade de análise é diretamente influenciada pelos objetivos da investigação, dado que o foco do estudo reside no grau de integração estratégica da RSE ao nível organizacional, e não em perceções individuais de gestores, colaboradores ou outros stakeholders. Pretende-se assim, analisar a forma como a responsabilidade social se encontra incorporada na estratégia, na governação, nas práticas comunicadas e na evidência pública disponibilizada pelas próprias organizações.

A amostra é composta por 21 empresas privadas com presença relevante no contexto português, pertencentes a diversos setores de atividade e com diferentes perfis dimensionais, incluindo empresas de grande dimensão, empresas de dimensão intermédia e pequenas e médias empresas. A inclusão de organizações com características distintas visa reforçar a diversidade da amostra e ampliar o potencial comparativo da análise, sem comprometer o foco central da investigação. Embora a dimensão da empresa não constitua a variável principal do estudo, a presença de empresas com diferentes escalas organizacionais enriquece a interpretação dos resultados e permite observar, de forma exploratória, variações no modo como a RSE é formalizada e comunicada.

A seleção das unidades de análise fundamentou-se numa amostragem não probabilística de natureza intencional, complementada por critérios de conveniência. Esta metodologia é adequada ao tipo de investigação empreendida, dado que o estudo não visa gerar generalizações estatísticas para o universo das empresas privadas, mas sim analisar de forma sistemática e comparável um conjunto de casos considerados relevantes para o problema de investigação. A amostragem intencional justifica-se, neste contexto, pela necessidade de selecionar empresas que apresentem condições mínimas para a aplicação da grelha de análise, nomeadamente ao nível da existência de evidência institucional pública relacionada com responsabilidade social, sustentabilidade, ética ou governação. A componente de conveniência decorre, por sua vez, da necessidade de assegurar acessibilidade e viabilidade empírica, privilegiando organizações cuja informação pública se encontre efetivamente disponível e suficientemente estruturada para permitir a codificação dos indicadores definidos no estudo.

A definição da amostra obedeceu a um conjunto de critérios de inclusão e exclusão, estabelecidos com o objetivo de garantir coerência entre o corpus empírico e os objetivos da investigação. Como critérios de inclusão, foram consideradas empresas que:

I. fossem organizações privadas com atividade económica relevante;
II. apresentassem presença institucional online ativa, através de website oficial acessível;

III. disponibilizassem informação pública pertinente à análise da RSE, nomeadamente conteúdos relacionados com sustentabilidade, ética, governação, responsabilidade social ou impacto organizacional;
IV. permitissem a identificação da evidência suficiente para a aplicação dos indicadores definidos na grelha de codificação;
V. apresentassem presença no contexto português, independentemente da sua dimensão específica.

Em contrapartida, foram excluídas organizações que não possuíam website institucional funcional, cuja informação pública era excessivamente escassa ou genérica para permitir uma análise consistente, ou que, apesar de poderem referir valores ou compromissos institucionais, não disponibilizavam a evidência mínima necessária à operacionalização dos constructos em estudo. Foram igualmente excluídas entidades do setor público e organizações sem fins lucrativos, por não serem diretamente comparáveis com empresas privadas no quadro analítico adotado.

A dimensão da amostra, composta por 21 empresas, revela-se metodologicamente adequada aos objetivos delineados para o presente estudo. Por um lado, o número de empresas selecionadas é suficientemente abrangente para permitir a comparabilidade interorganizacional, a identificação de padrões recorrentes e a observação de contrastes significativos entre os diferentes casos analisados. Por outro lado, a amostra mantém-se dentro de uma escala compatível com a profundidade analítica exigida pelo desenho metodológico adotado, o qual implica a aplicação de uma grelha de codificação detalhada a múltiplos indicadores e dimensões. Neste contexto, a amostra procura estabelecer um equilíbrio entre a profundidade da análise e a comparabilidade entre as organizações, assegurando uma análise comparativa relevante, enquanto permite uma avaliação rigorosa e consistente de cada unidade de análise.

Adicionalmente, importa salientar que a composição da amostra não teve como objetivo a construção de grupos estatisticamente equivalentes nem a representação proporcional do tecido empresarial português. A lógica subjacente à seleção das empresas é essencialmente analítica e exploratória, orientada para a identificação de empresas com capacidade de fornecer evidência pública institucionalizada suscetível de ser avaliada à luz dos critérios definidos no estudo. Assim, a robustez da amostra não se fundamenta na sua representatividade estatística, mas sim na sua adequação ao objeto de investigação, na diversidade das organizações incluídas e na consistência dos critérios de

seleção aplicados.

A listagem das empresas que compõem a amostra será apresentada em anexo, assegurando a transparência e a rastreabilidade do processo de seleção, bem como a possibilidade de replicação futura da investigação. A amostra selecionada demonstra-se coerente com o desenho empírico, a estratégia analítica e o objetivo central da dissertação: avaliar, de forma estruturada e comparável, o grau de institucionalização estratégica da RSE nas empresas privadas com base na evidência pública divulgada.

3.6. Técnicas E Procedimentos De Recolha De Dados

A recolha de dados para o presente estudo baseou-se numa análise documental sistemática, aplicada à evidência pública disponibilizada pelas empresas que compõem a amostra. Esta opção metodológica alinha-se com os objetivos da investigação e com o desenho do estudo previamente apresentado, dado que o propósito primordial consiste em avaliar o grau de integração estratégica da RSE com base na comunicação institucional formalmente divulgada pelas organizações. Neste contexto, a análise documental constitui a técnica principal de recolha de dados, permitindo o acesso a conteúdos organizacionais observáveis, rastreáveis e comparáveis.

As fontes de dados consideradas incluíram, em primeiro lugar, os websites institucionais oficiais das empresas analisadas, enquanto principal suporte de comunicação organizacional. A estes acrescem, sempre que disponíveis no próprio website, documentos públicos complementares, nomeadamente relatórios de sustentabilidade, relatórios e contas, códigos de ética, códigos de conduta, políticas de sustentabilidade, políticas de recursos humanos, políticas de diversidade, documentos de governação ou outros materiais institucionais relevantes para a análise. A inclusão destes documentos justifica-se pelo facto de constituírem extensões formais da comunicação empresarial, frequentemente utilizadas para detalhar compromissos, metas, indicadores, certificações e resultados associados à RSE.

A recolha do corpus foi realizada de forma padronizada e sequencial, visando assegurar a consistência entre as empresas e a rastreabilidade do processo. Inicialmente, foram definidos os tipos de conteúdo a serem analisados em cada empresa, em estreita articulação com os constructos e indicadores previamente estabelecidos na grelha de análise. Esta definição prévia serviu como guia para a recolha, permitindo a uniformização da observação das diferentes e a identificação sistemática

da informação relevante.

Posteriormente, procedeu-se à identificação e registo dos websites institucionais das empresas incluídas na amostra. Para cada organização, foi verificada a existência de um website oficial ativo e registado o respetivo endereço eletrónico. Em seguida, foram exploradas de forma sistemática as secções consideradas mais pertinentes para o estudo, nomeadamente páginas relacionadas com sustentabilidade, ESG, responsabilidade social, governação, ética, valores, missão, estratégica, inovação, impacto, pessoas ou relatórios. Esta etapa permitiu a elaboração de um mapeamento preliminar da arquitetura da informação disponibilizada por cada empresa.

Na terceira fase do estudo, procedeu-se à recolha e preservação de documentos institucionais do website oficial, incluindo PDF's e formados equivalentes. A recolha documental restringiu-se a fontes externas ao website, em conformidade com a delimitação metodológica do estudo, assegurando que a informação analisada correspondia à evidência pública divulgada pelas organizações.

Após a recolha inicial, os dados foram submetidos a um processo de registo e organização sistemática. Para cada empresa, foi criada uma pasta individual, contendo os documentos recolhidos e, sempre que necessário, notas de observação relativas à estrutura do website ou à localização da informação relevante. Simultaneamente, foi elaborado um ficheiro de registo, no qual foram anotados, para cada organização, o website consultado, os documentos descarregados, as principais secções analisadas e observações pertinentes para a fase subsequente de codificação. Este procedimento visou reforçar a rastreabilidade do corpus e permitir a reconstituição do processo de recolha, caso fosse necessária uma revisão ou validação posterior.

Dados públicos foram obtidos durante um período específico de observação, com o objetivo de retratar a evidência institucional disponível. Não houve acompanhamento longitudinal das atualizações posteriores. A duração média do processo variou em função da quantidade de informação disponibilizada por cada entidade. Organizações com websites mais estruturados e extensos exigiram um maior investimento temporal, enquanto aquelas com uma comunicação mais concisa e direta foram processados com maior agilidade. A metodologia aplicada foi uniforme, garantindo a comparabilidade entre os diferentes casos analisados.

A estratégia de armazenamento e organização dos dados priorizou a eficiência e o rigor metodológico. A criação de uma pasta por empresa e um ficheiro de registo concentrou as matérias de

cada unidade de análise, facilitando a consulta na codificação e reduzindo o risco de perda ou confusão entre fontes. Esta organização permitiu a construção de um corpus documental estruturado e auditável.

A recolha de dados não envolveu gravações, transcrições ou formulários aplicados a participantes, dado que a investigação não recorreu a entrevistas, questionários ou outras técnicas de recolha primária junto de indivíduos. Em vez disso, o registo incidiu sobre conteúdos documentais e institucionais, efetuando através da compilação dos materiais recolhidos e da sua sistematização em ficheiros de apoio à análise. Foram utilizados instrumentos de registo orientados para a codificação posterior, nomeadamente tabelas de organização por empresa e grelhas de apoio à identificação da evidência documental.

A adoção destes procedimentos permitiu garantir rastreabilidade, consistência e transparência ao longo de todo o processo de recolha. Em primeiro lugar, todas as fontes utilizadas são identificáveis e publicamente acessíveis. Em segundo lugar, o corpus foi construído segundo um roteiro comum e criteriosamente delimitado. Em terceiro lugar, a organização sistemática dos dados assegura a possibilidade de reconsulta da evidência utilizada na análise. Estes aspetos são particularmente relevantes num estudo que procura distinguir comunicação genérica de evidência verificável, uma vez que reforçam a robustez do processo empírico e a credibilidade da interpretação subsequente.

Em síntese, a recolha de dados deste estudo baseou-se numa análise documental sistemática de websites institucionais e documentos públicos associados, seguindo um procedimento padronizado de identificação, seleção, arquivamento e registo da informação relevante. Esta estratégia revela-se adequada ao objeto da investigação, à natureza do corpus e aos objetivos analíticos definidos, constituindo uma base sólida para a fase de tratamento e análise dos dados apresentada na secção seguinte.

3.7. Técnicas De Análise De Dados

Após reunir e organizar o material documental, iniciou-se a análise sistemática dos dados, com base na grelha de codificação previamente definida. Esta etapa visou transformar as informações qualitativas recolhidas nos sites institucionais e documentos públicos das empresas em dados estruturados, permitindo a criação de indicadores comparáveis e a análise dos padrões identificados.

O processo analítico começou com a codificação de dados, através da atribuição de

pontuações aos diversos indicadores ligados a cada constructo. Cada indicador foi avaliado com base na evidência documental encontrada, utilizando uma escala ordinal previamente estabelecida, que permite distinguir diferentes níveis de formalização e consistência na comunicação das práticas de responsabilidade social. Esta codificação possibilitou a conversão de informações qualitativas em dados organizados, garantindo coerência com os critérios definidos na operacionalização do estudo.

Com base nas pontuações atribuídas, procedeu-se à elaboração de índices agregados para cada uma das dimensões analíticas consideradas no estudo, nomeadamente: integração estratégica da RSE, reputação, sustentabilidade organizacional, diferenciação competitiva e autenticidade. Cada índice resulta da agregação das pontuações dos respetivos indicadores, permitindo sintetizar, de forma comparável, o desempenho das empresas em cada dimensão. Esta abordagem possibilita uma leitura integrada do grau de institucionalização estratégica da RSE, bem como das suas diferentes manifestações na comunicação organizacional.

Para garantir a consistência interna dos dados, foi realizada uma revisão da coerência da codificação, através da verificação das pontuações atribuídas e da sua correspondência com a evidência documental encontrada. Este procedimento minimiza potenciais inconsistências na aplicação dos critérios e reforçou a fiabilidade da análise, assegurando que a atribuição de pontuações se manteve alinhada com os princípios definidos na grelha de análise.

Após a construção de índices, procedeu-se a uma análise descritiva dos dados, com o intuito de identificar padrões gerais e variações entre as empresas analisadas. Esta análise compreendeu o cálculo das médias por índice, a identificação dos valores máximos e mínimos, bem como a observação da dispersão dos resultados. Adicionalmente, foi possível estabelecer um ranking relativo de empresas, evidenciando diferenças no grau de integração estratégica da RSE e nas demais dimensões analisadas.

Com o objetivo de enriquecer a análise descritiva, procedeu-se à realização de uma análise comparativa entre empresas, fundamentada na segmentação dos resultados em distintos níveis (por exemplo, níveis superiores, intermédios e inferiores de pontuação). Esta metodologia permitiu a identificação de padrões recorrentes, contrastes entre organizações e a caracterização de diferentes perfis de integração da RSE, contribuindo para um aprofundamento da análise dos resultados.

A investigação explorou a correlação entre os diversos índices, visando identificar potenciais

relações entre a integração estratégica da RSE e as demais dimensões analisadas, nomeadamente reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva. Esta análise, de natureza exploratória, baseou-se na observação de tendências e padrões de variação conjunta entre os índices, sem a pretensão de estabelecer relações de causalidade, mas sim de compreender as possíveis interligações entre as dimensões consideradas.

A autenticidade foi reconhecida como uma dimensão fundamental na interpretação dos resultados. Realizou-se uma análise comparativa entre empresas com níveis elevados e reduzidos de autenticidade, examinando a relação desta variável com os demais indicadores. Esta análise permitiu aprofundar a compreensão da congruência entre discurso e evidência organizacional, contribuindo para a distinção entre práticas substanciais e abordagens predominantemente simbólicas.

A análise dos dados foi efetuada com recurso a ferramentas de apoio à organização e tratamento da informação, nomeadamente folhas de cálculo, as quais permitiram a sistematização dos dados, o cálculo dos índices e a facilitação da comparação entre empresas. A metodologia adotada demonstrou-se apropriada à natureza do estudo, garantindo clareza, consistência e transparência no tratamento dos dados.

As técnicas de análise implementadas fundamentam-se numa lógica de codificação estruturada, construção de índices e análise descritiva e comparativa, possibilitando a transformação da evidência documental em informação analítica coerente. Esta metodologia encontra-se alinhada com a natureza exploratória do estudo e com o objetivo de avaliar, de forma sistemática e comparável, o grau de integração estratégica da responsabilidade social empresarial nas empresas privadas.

3.8. Considerações Éticas

Este estudo foi concebido e executado em conformidade com os padrões de rigor científico, transparência e utilização responsável da informação, garantindo o cumprimento das boas práticas éticas aplicáveis à investigação em gestão e ciências sociais.

Em primeiro lugar, é de salientar que a investigação não envolveu a participação de seres humanos, nem recorreu à recolha de dados primários através de entrevistas, questionários ou observação direta. O corpus empírico assenta exclusivamente em dados secundários de natureza pública, nomeadamente informação disponibilizada pelas próprias entidades através dos seus websites

institucionais e documentos oficiais acessíveis. Neste âmbito, não se colocam questões relativas ao consentimento informado, anonimato ou confidencialidade de participantes individuais, dado que não foram recolhidos dados pessoais nem informação sensível.

A utilização de dados públicos foi guiada por princípios de responsabilidade e integridade científica. A análise concentrou-se exclusivamente sobre conteúdos oficialmente divulgados pelas organizações, respeitando a sua natureza institucional e evitando qualquer utilização indevida ou descontextualizada da informação. Sempre que pertinente, foi garantida a rastreabilidade das fontes utilizadas, permitindo a identificação inequívoca da origem da evidência analisada.

A apresentação dos resultados foi efetuada com base numa metodologia que privilegia a análise comparativa e a identificação de padrões gerais, evitando interpretações excessivamente normativas ou juízos de valor sobre organizações específicas. Apesar da identificação das empresas analisadas, a interpretação dos resultados é realizada com a devida prudência, considerando que a investigação se fundamenta exclusivamente na evidência pública acessível, o que impede a validação integral das práticas internas das organizações. Neste âmbito, os resultados devem ser interpretados como uma avaliação da formalização e consistência da comunicação institucional da RSE, e não como uma verificação cabal da sua implementação prática.

Foram adotadas medidas rigorosas na interpretação dos dados, com o intuito de evitar generalizações indevidas ou conclusões que ultrapassem o âmbito empírico do estudo. A análise foi conduzida de forma metódica e coerente com os critérios estabelecidos, visando assegurar a congruência entre a evidência observada e as inferências efetuadas. Este cuidado é particularmente relevante num estudo que se debruça sobre a distinção entre práticas substanciais e comunicação simbólica, onde o risco de sobreinterpretação deve ser mitigado com a máxima diligência.

A organização do corpus documental, a implementação de grelhas de codificação estruturadas e o registo sistemático das fontes contribuíram para assegurar a transparência e a rastreabilidade ao longo de todo o processo de investigação. Estes procedimentos reforçam a credibilidade dos resultados e possibilitam a replicação futura do estudo por outros investigadores.

Em suma, o presente trabalho adere aos princípios éticos fundamentais da investigação científica, garantido o uso responsável de dados públicos, a transparência metodológica e a prudência na interpretação dos resultados, em conformidade com a natureza e os objetivos do estudo.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caraterização da amostra analisada

A amostra selecionada para o presente estudo compreende 21 empresas privadas com presença significativa no contexto português, escolhidas com base nos critérios metodológicos estabelecidos no capítulo anterior. Estas empresas operam em diversos setores de atividade e apresentam perfis organizados, variados, abrangendo grandes empresas, empresas de dimensão intermédia e pequenas e médias empresas (PME). A heterogeneidade desta amostra permitiu a construção de um corpus analítico robusto, capaz de observar diferentes níveis de formalização e integração estratégica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), sem comprometer a comparabilidade entre os casos analisados.

A amostra, do ponto de vista setorial, abrange organizações provenientes de diversas áreas, tais como energia, retalho, telecomunicações, logística, indústria, farmacêutica, alimentação e bebidas, infraestruturas, papel e cortiça, tecnologia, têxtil e bens de consumo. A relevância desta diversidade setorial é particularmente acentuada, dado que a literatura especializada indica que a institucionalização da RSE pode manifestar-se sob diferentes formas, em função do contexto competitivo, do grau de exposição pública e da natureza das atividades desenvolvidas pelas empresas. Consequentemente, a composição da amostra permite a apreensão de distintas modalidades de comunicação institucional da responsabilidade social, bem como a análise de diferentes níveis de densidade informativa nas práticas divulgadas.

Em termos de dimensão organizacional, a amostra é predominantemente constituída por grandes empresas, integrando igualmente empresas de dimensão intermédia e diversas PME. Esta composição revela-se metodologicamente pertinente por duas razões. Em primeiro lugar, assegura a presença de organizações com maior maturidade comunicacional e maior probabilidade de disponibilização de evidência institucional estruturada, o que é fundamental para a aplicação da grelha de análise. Em segundo lugar, permite a inclusão de empresas com menor escala organizacional, enriquecendo a análise exploratória e evitando a restrição do estudo a grandes grupos empresariais. Embora a dimensão da empresa não constitua a variável central da investigação, a sua consideração contribui para a contextualização dos resultados e para observação de eventuais diferenças na forma como a RSE é formalizada e comunicada.

A amostra é constituída exclusivamente por empresas portuguesas, o que reforça a congruência com o objetivo de aprofundar a compreensão da integração estratégica da RSE no contexto empresarial português. Esta opção permite minimizar a heterogeneidade inerente a diferentes contextos institucionais internacionais e concentrar a análise num universo organizacional comparável, ainda que diversificado em termos setoriais e dimensionais. Simultaneamente, a seleção de empresas com notoriedade e presença institucional consolidada facilita a disponibilidade de informação pública relevante para a análise documental.

A tabela 11 apresenta a caraterização sintética da amostra, englobando as empresas analisadas, o respetivo setor de atividade e a sua dimensão organizacional.

Tabela 11 – Caracterização da amostra analisada

Empresa	**Setor de atividade**	**Dimensão**
Sonae	Retalho / Distribuição	Grande
EDP	Energia	Grande
Galp	Energia	Grande
Jerónimo Martins	Retalho / Distribuição	Grande
Delta Cafés	Alimentação e bebidas	Intermédia
Super Bock Group	Alimentação e bebidas	Intermédia
NOS	Telecomunicações	Grande
CTT	Logística / Serviços postais	Grande
Renova	Indústria do papel	Grande
Bial	Indústria farmacêutica	Grande
Sumol Compal	Alimentação e bebidas	Intermédia
Science4you	Brinquedos / Educação	PME
Nelo	Indústria desportiva	PME
Viarco	Indústria / Bens de consumo	PME
Burel Factory	Têxtil / Design	PME
Tekever	Tecnologia	PME

Brisa	Infraestruturas / Mobilidade	Intermédia
Corticeira Amorim	Cortiça / Indústria	Grande
Mota-Engil	Construção / Engenharia	Grande
The Navigator Company	Papel e floresta	Grande
Sogrape	Vinhos / Bebidas	Intermédia

Fonte: Elaboração própria.

A amostra demonstra, de forma geral, uma preponderância de organizações com elevada visibilidade institucional e capacidade de comunicação estruturada, o que se alinha com a natureza documental da investigação. Adicionalmente, a inclusão de empresas de menor dimensão contribui para o enriquecimento da análise, introduzindo uma maior diversidade organizacional e permitindo a observação da manifestação diferenciada da integração estratégica da RSE em organizações com recursos, estruturas e níveis de formalização distintos.

Neste capítulo, são partilhadas as descobertas obtidas ao aplicar a grelha de análise apresentada no Capítulo 3 às 21 empresas que compõem a amostra. Para cada empresa, foi analisado o seu website, procurando cuidadosamente os indicadores que filetem as cinco dimensão do estudo: integração estratégica da RSE, reputação, sustentabilidade, diferenciação competitiva e autenticidade. Esta análise baseou-se na evidência pública encontrada nos seus websites institucionais e documentos corporativos. Cada ficha de codificação individual, com a pontuação atribuída a cada indicador, uma breve justificação e as referências à evidência consultada encontram-se no Apêndice A. A matriz global de resultados agregados, por sua vez, está disponível no Apêndice B. Assim, este capítulo não se debruça sobre a análise individual já documentada nos apêndices, mas sim oferece uma leitura mais ampla, comparativa e interpretativa dos resultados que se obtiveram.

4.2 Resultados do Índice de Integração estratégica da RSE (IES-RSE)

O Índice de Integração estratégica da RSE (IES-RSE) é o elemento central da análise empírica desta dissertação. Este índice avalia o grau em que a responsabilidade social está incorporada na orientação estratégica, nas estruturas de governação, no planeamento, nos mecanismos de medição, na cadeia de valor e na implementação organizacional das empresas analisadas. Mais do que simplesmente verificar a presença de práticas isoladas, este índice procura captar o nível de

institucionalização da RSE como uma dimensão estruturante do modelo de gestão.

A tabela 12 apresenta os resultados obtidos pelas 21 empresas da amostra no IES-RSE, organizados por ordem decrescente de pontuação. O Índice de Integração Estratégica da RSE (IES-RSE) é calculado somando as pontuações atribuídas a cada empresa em seis indicadores-chave: integração na estratégia, governação da RSE, planeamento e metas, indicadores e medição, integração na cadeia de valor e implementação organizacional. Cada indicador é avaliado numa escala ordinal de 0 a 2, conforme descrito no Capítulo 3. Para uma compreensão mais aprofundada da pontuação atribuída a cada indicador, consulte as fichas individuais de codificação no Apêndice A. Os resultados agregados encontram-se consolidados no Apêndice B.

Tabela 12 – Resultados do índice de Integração Estratégica da RSE (IES-RSE)

Posição	Empresa	IES-RSE
1	EDP	12
1	Corticeira Amorim	12
1	CTT	12
1	Super Bock Group	12
1	Sonae	12
1	Galp	12
1	Jerónimo Martins	12
1	NOS	12
1	Sumol Compal	12
1	Mota-Engil	12
1	The Navigator Company	12
1	Sogrape	12
2	BIAL	11
3	Renova	10
4	Burel Factory	8
4	TEKEVER	8
5	Delta Cafés	7
5	NELO	7

6	Science4you	5
6	Viarco	5

Fonte: elaboração com base nas fichas de codificação individual constantes do Apêndice A e na matriz global de resultados apresentada no Apêndice B.

A análise da tabela revela um padrão consistente, as empresas com melhor desempenho demonstram um elevado nível de integração estratégica da RSE. Doze empresas alcançaram a pontuação máxima de 12 em 12, indicando que a RSE não é apenas uma questão periférica ou reputacional, mas sim um elemento central na sua estratégia, governação e operacionalização. Isto é particularmente visível em empresas como a EDP, que articula a transição energética com metas Net Zero, due diligence ESG na cadeia de fornecedores e sistemas certificados de compliance, ou a The Navigator Company, que integra a Agenda 2030, o Roteiro 2030, fóruns de sustentabilidade e métricas ambientais e sociais verificadas externamente.

Este grupo diversificado de empresas, provenientes de setores como energia, retalho, telecomunicações, bebidas, construção papel e celulose, infraestruturas e indústria, sugere que a integração estratégica da RSE transcende o setor de atividade. Em vez disso, depende do grau de maturidade organizacional e da capacidade de formalização interna dos compromissos ESG. Estas empresas partilham seis características comuns: uma definição clara do papel da sustentabilidade na estratégia, estruturas formais de governação, metas quantificadas e temporalizadas, sistemas de indicadores, integração da cadeia de valor e programas concretos de implementação.

Neste grupo de topo, como podemos ver nas fichas individuais da EDP, Sonae, Galp, Jerónimo Martins, NOS, Mota-Engil, The Navigator Company e Sumol Compal, estas pontuações máximas são fruto da integração da sustentabilidade na estratégia, da existência de estruturas formais de governação, da definição de metas quantificáveis, da implementação de sistemas de medição, da integração da cadeia de valor e da existência de mecanismos concretos para pôr tudo em prática. Corticeira Amorim, CTT, Super Bock e Sograpе também apresentam estruturas robustas, com especificidades na operacionalização da sustentabilidade nos seus modelos de negócio.

Num segundo nível, a Bial e a Renova obtiveram 11 e 10 pontos, respetivamente. Ambas demonstram forte integração estratégica, mas com menor densidade em algumas subdimensões. A Bial apresenta menor robustez na formulação pública de metas quantificadas e calendarizadas, apesar da forte estrutura de compliance, certificação ISO 14001 e reporte ESG. A Renova integra bem a

sustentabilidade a nível ambiental e operacional, com suporte em EMAS, ISO 14001 e objetivos operacionais concretos, mas a evidência pública de governação ESG mais ampla e a integração formal da cadeia de valor são menos desenvolvidas. Ao analisarmos estas informações retiradas do Apêndice A.13 e A.2, fica mais claro que a diferença em relação ao grupo de topo não se deve à falta de estrutura, mas sim a uma menor amplitude ou densidade em algumas componentes específicas. Estes resultados indicam que a alta integração estratégica pode coexistir com assimetrias internas entre as componentes do índice.

Um terceiro grupo, de perfil intermédio, inclui a Burel Factory e a TEKEVER, ambas com 8 pontos, e a Delta Cafés e a NELO, ambas com 7 pontos. Tal como resulta das suas fichas, nestas empresas, a sustentabilidade e a responsabilidade social são visíveis, mas a sua formalização estratégica é menos completa. Identificam-se compromissos relevantes, práticas consistentes e, em alguns casos, forte ligação entre a sustentabilidade e o produto ou a inovação. No entanto, a evidência pública de estruturas de governação ESG, metas quantificadas e sistemas de medição é menor. A RSE é uma dimensão real da atividade, mas nem sempre institucionalizada e formalmente reportada. A Burel Factory, por exemplo, evidencia práticas consistentes de circularidade, valorização territorial e reaproveitamento têxtil, mas sem o mesmo aparato formal de governação e indicadores corporativos. A TEKEVER, por sua vez, apresenta um plano carbónico robusto e certificações relevantes, embora a comunicação ESG permaneça mais concentrada na dimensão ambiental do que na arquitetura global de sustentabilidade.

Os valores mais baixos são da Science4you e da Viarco, ambas com 5 pontos. As fichas destas duas empresas mostram que estas pontuações mais reduzidas não indicam ausência de práticas responsáveis, mas sim menor formalização pública da integração estratégica da RSE. Foram identificados elementos positivos na identidade da marca, qualidade, cadeia de valor ou compromissos específicos, mas a evidência pública revelou limitações quanto a metas estruturadas, indicadores comparáveis, governação ESG formalizada e mecanismos de monitorização. Na Science4you, por exemplo, identificam-se políticas e códigos internos, mas não um sistema público de metas e indicadores. Na Viarco, a certificação SFC/PEFC e a forte identidade da marca coexistem com uma comunicação de sustentabilidade ainda pouco densificada em termos de reporte corporativo. Este aspeto é crucial, dado que o modelo analítico se baseia na evidência pública disponibilizada pelas empresas, e não em auditorias internas.

A análise dos resultados revela três padrões principais de integração da RSE nas organizações. O primeiro padrão, integração estratégica plena, caracteriza-se pela incorporação da RSE na arquitetura organizacional e no processo de criação de valor. O segundo padrão, integração estratégica elevada, mas parcial, evidencia a presença relevante da sustentabilidade, embora com menor densidade em áreas como metas, governação ou cadeia de valor. Por fim, o terceiro padrão, integração estratégica intermédia ou reduzida, associa a responsabilidade social a práticas ou compromissos específicos, em vez de a uma estrutura estratégica formalizada.

Uma aspeto crucial destes resultados é a capacidade do IES-RSE de distinguir empresas com uma RSE estrutural daquelas com uma presença mais fragmentada ou menos institucionalizada. Isto significa que o índice não se limita a captar a existência de ações de responsabilidade social, mas sim a analisar a sua articulação com a estratégia, a governação e os processos organizacionais.

Os resultados sugerem ainda que a integração estratégica da RSE é mais elevada em empresas com maior maturidade organizacional, maior exposição internacional, maior densidade regulatória e maior sofisticação no reporte corporativo. No entanto, empresas de menor dimensão ou com modelos de negócios mais identitários podem ter práticas relevantes, embora menos formalizadas na comunicação pública. Esta distinção será crucial ao cruzarmos os resultados do IES-RSE com as dimensões de reputação, sustentabilidade, diferenciação competitiva e autenticidade.

Em suma, o IES-RSE revela que muitas empresas já integram a RSE como dimensão estratégica, e não como elemento acessório. Contudo, a integração não é uniforme, persistindo diferenças no grau de institucionalização da RSE e na robustez da sua comunicação. Essa variação permitirá aprofundar a relação entre integração estratégica, reputação, sustentabilidade substantiva, diferenciação competitiva e autenticidade comunicacional nas secções seguintes.

4.3 Resultados das dimensões associadas: reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva

Para além do Índice de Integração Estratégica da RSE, é crucial analisar como essa integração se reflete noutras dimensões relevantes para a investigação, como a reputação institucional, a sustentabilidade substantiva e a diferenciação competitiva. Esta análise é fundamental para compreender se a incorporação da responsabilidade social ao nível estratégico é reconhecida

extremamente, se se traduz em conteúdo efetivo de sustentabilidade e se se traduz em vantagem competitiva.

A tabela 13 apresenta os resultados das 21 empresas da amostra nas dimensões REPUT, SUST e DIF. As dimensões de reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva são calculadas através da soma das pontuações atribuídas aos seus indicadores, conforme descrito na grelha metodológica do Capítulo 3. A dimensão de reputação agrega os indicadores de reconhecimento externo, certificações ou validações externas e transparência institucional. A dimensão de sustentabilidade analisa os indicadores ambientais, sociais, metas e progresso, e políticas e programas consistentes. Por fim, a dimensão de diferenciação competitiva avalia a proposta de valor sustentável, a sua credenciação e a inovação sustentável.

Tabela 13 – Resultados das dimensões REPUT, SUST e DIF

Empresa	REPUT	SUST	DIF
EDP	6	8	6
BIAL	5	7	4
Brisa	5	8	6
Burel Factory	5	5	6
Corticeira Amorim	6	8	6
CTT	6	8	5
Delta Cafés	5	3	3
Super Bock Group	5	8	6
Sonae	6	8	6
Galp	6	8	6
Jerónimo Martins	6	8	6
NOS	6	8	6
Renova	4	6	6
Sumol Compal	6	8	6
Science4you	3	2	3
NELO	3	3	5
Viarco	5	1	5
TEKEVER	4	6	4
Mota-Engil	6	8	6

The Navigator Company	6	8	6
Sogrape	5	8	5

Fonte: elaboração com base nas fichas de codificação individual constantes do Apêndice A e na matriz global de resultados apresentada no Apêndice B.

A análise da tabela evidencia que as dimensões de reputação, sustentabilidade e diferenciação, embora interligadas, nem sempre evoluem em paralelo. Em alguns casos, observa-se uma forte convergência entre estas dimensões, sugerindo modelos organizacionais mais maduros e consistentes. Em outros, surgem desequilíbrios significativos, permitindo distinguir empresas com responsabilidade social consolidada no modelo de negócio daquelas em que o reconhecimento externo, a sustentabilidade substantiva ou a diferenciação se manifestam de forma desigual.

Relativamente à reputação institucional, predominam as pontuações elevadas. Empresas como a EDP, Corticeira Amorim, CTT, Sonae, Galp, Jerónimo Martins, NOS, Sumol Compal, Mota-Engil, e The Navigator Company, alcançam a pontuação máxima. A leitura do Apêndice B, e das respetivas fichas individuas do Apêndice A, mostram que estas empresas acumulam sinais formais de legitimação externa, certificações relevantes e níveis elevados de disclosure institucional. Estas organizações apresentam uma arquitetura comunicacional mais densa, maior exposição ao escrutínio externo e capacidade de traduzir a sua atuação em sinais fortes de legitimidade, como ratings ESG, certificações, distinções setoriais ou reporting institucional robusto.

No patamar imediatamente abaixo, encontram-se a BIAL, Brisa, Burel Factory, Delta Cafés, Super Bock Group, Sogrape e Viarco, todas com 5 pontos em 6 possíveis. A reputação destas empresas permanece forte, embora não necessariamente baseada na mesma combinação de fatores. Ao analisar as fichas de empresas como a Brisa, a reputação assenta numa base institucional relativamente sólida, ainda que com menor intensidade de validação externa em comparação com os líderes do ranking. A sua reputação resulta mais de certificações formais, organização institucional e disclosure em matérias de ética, risco e sustentabilidade. Por outro lado, quando analisamos as fichas individuais de empresas como a Viarco ou a Burel Factory, a reputação parece ser impulsionada mais pela notoriedade da marca, design, singularidade do produto, história industrial ou reconhecimento setorial do que por uma estrutura formal de sustentabilidade muito desenvolvida. Esta distinção ganha particular relevância quando se analisa a relação entre reputação e sustentabilidade. Uma leitura atenta do Apêndice B e das fichas individuais do Apêndice A revela que uma reputação elevada não se traduz necessariamente numa sustentabilidade igualmente elevada.

A dimensão da sustentabilidade substantiva revela-se particularmente polarizada. Treze empresas destacam-se ao alcançarem a pontuação máxima de 8/8: EDP, Brisa, Corticeira Amorim, CTT, Super Bock Group, Sonae, Galp, Jerónimo Martins, NOS, Sumol Compal, Mota-Engil, The Navigator Company e Sogrape. Através da leitura das suas fichas consegue-se perceber que a comunicação da sustentabilidade assume uma robustez notável, resultante da combinação entre indicadores ambientais e sociais, metas definidas, progresso demonstrado e políticas coerentes. Este padrão é visível, por exemplo, na EDP, que combina metas climáticas validadas pelas SBTi, indicadores ambientais e sociais e políticas temáticas específicas, ou na The Navigator Company, que articula bioeconomia, certificações florestais, métricas adicionais verificadas externamente e uma forte integração entre floresta, indústria e cadeia de valor. Esta concentração de pontuações máximas reforça a ideia de que, no contexto mais amplo da amostra, a sustentabilidade transcende o discurso institucional, afirmando-se como uma dimensão substantiva da comunicação empresarial.

Contudo, a tabela também evidencia empresas com um desempenho intermédio nesta dimensão. A BIAL, com 7/8 apresenta um perfil forte, embora ligeiramente abaixo do máximo, principalmente devido à formulação pública das metas ser menos densa em comparação com outros casos. A Renova e a TEKEVER, ambas com 6/8, demonstram uma sustentabilidade relevante, mas com maior concentração em determinados eixos, sobretudo na vertente ambiental. Na TEKEVER, por exemplo, a sustentabilidade manifesta-se sobretudo no plano da redução carbónica, no compromisso Net Xero 2050 e em projetos I&D ligados à transição energética. A Burel Factory, com 5/8, constitui um caso particularmente interessante: a sustentabilidade está intrinsecamente ligada ao produto, ao território, à circularidade e à lógica de produção, isso torna-se visível no reaproveitamento de resíduos têxteis, na produção slow e na valorização de lã e do território, mas essa presença não se reflete ao mesmo nível de indicadores formais ou metas públicas quantificadas. Em contrapartida, empresas como Science4you, NELO, Delta Cafés e Viarco apresentam valores mais baixos, sugerindo uma menor formalização do reporte e uma menor densidade de evidência pública estruturada. É importante reiterar que estes resultados não implicam a ausência de práticas potencialmente sustentáveis, mas sim uma menor robustez na sua comunicação pública, conforme exigido pelo modelo analítico adotado.

No âmbito da dimensão diferenciação competitiva, os resultados revelam que a sustentabilidade não se traduz uniformemente numa proposta distintiva de mercado. Treze empresas alcançaram a pontuação máxima de 6/6: EDP, Brisa, Burel Factory, Corticeira Amorim, Super Bock

Group, Sonae, Galp, Jerónimo Martins, NOS, Renova, Sumol Compal, Mota-Engil e The Navigator Company. Este achado é particularmente relevante para a problemática da dissertação, pois sugere que, nestes casos, a sustentabilidade transcende a mera legitimidade institucional ou reputação, contribuindo ativamente para configuração da proposta de valor, do posicionamento competitivo, da inovação e da relação com o mercado. É o caso, por exemplo, na The Navigator Company, cuja proposta de valor se apoia na bioeconomia circular e na substituição de materiais fosseis, ou na Renova, que associa inovação de produto, materiais reciclados, design e circularidade ao seu posicionamento competitivo.

Alguns casos destacam-se. Na EDP, na Galp e na NOS, a sustentabilidade está intrinsecamente ligada à transição energética, à conectividade e à inovação tecnológica, constituindo um elemento de posicionamento inequívoco. Na The Navigator Company e na Corticeira Amorim, a sustentabilidade é profundamente enraizada nos materiais, na bioeconomia e na substituição de alternativas menos sustentáveis. Por outro lado, em empresas como a Burel Factory ou a Renova, a diferenciação emerge preponderantemente do produto, dos materiais, da circularidade e da estética associada à sustentabilidade, mesmo quando outras dimensões do reporte são menos desenvolvidas.

A análise dos valores intermédios da diferenciação competitiva revela padrões significativos no posicionamento das empresas portuguesas. Os CTT e a Sogrape obtêm uma pontuação de 5/6, sugerindo que a sustentabilidade embora relevante, não constitui o eixo central ou dominante da sua estratégia de diferenciação. Um padrão semelhante emerge na NELO e na Viarco, também com 5/6, onde a diferenciação se apoia fortemente em fatores como design, desempenho técnico, inovação ou história industrial. Nestas empresas, a sustentabilidade surge como uma componente importante, mas não exclusiva. Em contraste, a BIAL e a TEKEVER, ambas com 4/6, demonstram que, apesar de comunicarem práticas sustentáveis e inovação relevante, a sustentabilidade ainda não é apresentada com a mesma intensidade como fator central de diferenciação do mercado. A sua abordagem sugere um potencial de desenvolvimento nesta área. Já a Delta Cafés e a Science4you, ambas com 3/6, mantêm uma proposta de valor mais centrada na tradição, qualidade, educação ou relação com o consumidor, com a diferenciação sustentada por atributos ESG a desempenhar um papel secundário. Este posicionamento indica uma maior ênfase em fatores tradicionais e na relação com o cliente, com a sustentabilidade a ser integrada de forma menos proeminente na sua estratégia de diferenciação.

A análise cruzada destas três dimensões revela padrões particularmente relevantes para a

investigação. Em primeiro lugar, destaca-se a convergência forte entre reputação, sustentabilidade substantiva e diferenciação competitiva. Este padrão é especialmente evidente em empresas como DP, Sonae, Galp, Jerónimo Martins, NOS, Sumol Compal, Mota-Engil, Corticeira Amorim e The Navigator Company, onde as três dimensões apresentam valores elevados e coerentes. Nestes casos, a sustentabilidade parece estar profundamente enraizada não só na estratégia, mas também na legitimidade institucional, nas práticas comunicadas e na proposta de valor competitiva.

Em segundo lugar, observa-se o padrão da reputação forte sem equivalente densidade de sustentabilidade substantiva. Os casos da Viarco e da Delta Cafés ilustram bem este fenómeno. Ambas as empresas apresentam uma pontuação de 5/6 em reputação, mas valores significativamente inferiores em sustentabilidade (1/8 e 3/8, respetivamente). A Viarco apresenta forte conhecimento ligado ao design, ao património industrial e à certificação FSC/PEFC, mas sem divulgação pública de indicadores ESG comparáveis. A Delta Cafés revela uma situação semelhante, beneficiando de notoriedade da marca, certificações operacionais e reconhecimento do consumidor, embora a densidade de comunicação pública da sustentabilidade seja bastante reduzida. Isto sugere que a reputação pode ser alimentada por fatores como história, design, tradição reconhecimento de mercado ou posicionamento simbólico, sem que isso implique necessariamente uma comunicação ESG densa e sistemática. Este resultado é analiticamente relevante, pois impede uma interpretação simplista que equacionasse automaticamente reputação elevada com sustentabilidade elevada.

Um terceiro padrão identificado é o da diferenciação competitiva superior à formalização da sustentabilidade. Este padrão é evidente em empresas como a Burel Factory, a Renova, a NELO e a Viarco. Nestas organizações, a sustentabilidade ou a responsabilidade social são integradas como elementos de diferenciação do produto, design, do território ou da inovação, mesmo que não apresentem o mesmo nível de formalização em indicadores, metas ou governação. Isto sugere que algumas organizações conseguem transformar práticas sustentáveis ou identidades produtivas em valor distintivo de mercado sem, contudo, desenvolver um modelo de reporte ESG comparável ao das grandes empresas mais institucionalizadas.

Em contrapartida, surgem também empresas em que a sustentabilidade substantiva é superior à diferenciação competitiva. A ficha da BIAL é um exemplo claro, obtendo 7/8 em SUST, mas apenas 4/6 em DIF. Neste caso, a empresa comunica de forma robusta indicadores, políticas e práticas, mas a sustentabilidade não se converte claramente num fator distintivo da proposta de valor de mercado.

Uma lógica semelhante, embora menos acentuada, pode ser observada na Sogrape, onde a sustentabilidade é forte, mas a diferenciação continua a articular-se também com tradição, qualidade e património vínico.

Os resultados destas três dimensões revelam uma forte relação, mas não linear, entre responsabilidade social, reputação, sustentabilidade substantiva e diferenciação competitiva. Em algumas empresas, estas dimensões interagem de forma sinérgica, evidenciando modelos de gestão mais maduros e uma maior coerência entre discurso, estrutura e posicionamento. Noutras, contudo, surgem desalinhamentos que apontam para perfis mais híbridos: empresas com uma reputação sólida, mas com práticas de sustentabilidade menos formalizadas; empresas com práticas sustentáveis relevantes, mas com menor diferenciação do mercado; ou empresas com uma forte diferenciação identitária e de produto, mas com menor densidade de reporte ESG.

Esta conclusão é particularmente pertinente para a dissertação, pois demonstra que a integração estratégica da RSE não gera automaticamente os mesmos efeitos ao nível da reputação, da sustentabilidade comunicada e da diferenciação competitiva. Pelo contrário, a forma como estas dimensões se articulam varia consoante o tipo de empresa, o setor em que atua, a sua maturidade organizacional, a sofisticação do seu reporte e a forma como a própria organização transforma a responsabilidade social em narrativa, prática e valor económico. É precisamente essa articulação que será aprofundada no subcapítulo seguinte, dedicado ao índice de autenticidade, dimensão crucial para distinguir entre uma comunicação mais consistente e uma comunicação predominante simbólica.

4.4 Resultados do Índice de Autenticidade

A análise de autenticidade é crucial nesta dissertação, pois permite avaliar se a comunicação pública da responsabilidade social empresarial é consistente, verificável e substantiva, ou se se aproxima de uma formulação genérica, promocional ou pouco fundamentada. Enquanto os subcapítulos anteriores exploraram a integração estratégica da RSE e os seus impactos na reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva, este ponto foca-se na qualidade da comunicação organizacional, distinguindo entre empresas com comunicação robusta e aquelas com comunicação menos suportada.

O índice de autenticidade baseia-se em quatro dimensões: articulação entre metas e resultados, consistência e continuidade da comunicação, verificação externa e transparência perante

desafios e limitações. Esta combinação é essencial para ir além de uma descrição superficial da comunicação empresarial. Uma empresa pode comunicar muito sobre sustentabilidade, mas de forma inconsistente, pouco verificável ou seletiva. Por outro lado, pode ter uma comunicação menos exuberante, mas mais coerente, transparente e baseada em evidências.

A tabela 14 apresenta os resultados das 21 empresas da amostra no índice de autenticidade. O índice de autenticidade (AUTH) é calculado através da soma das pontuações atribuídas a quatro indicadores principais: a articulação entre metas e resultados, a consistência e continuidade da comunicação, a verificação externa e a transparência sobre os desafios. Cada indicador foi avaliado com base na evidência documental recolhida e codificado segundo a escala de 0 a 2, conforme descrito no Capítulo 3.

Tabela 14 - Resultados do índice de autenticidade (AUTH)

Posição	Empresa	AUTH
1	EDP	8
1	BIAL	8
1	Corticeira Amorim	8
1	CTT	8
1	Super Bock Group	8
1	Sonae	8
1	Galp	8
1	Jerónimo Martins	8
1	NOS	8
1	Renova	8
1	Sumol Compal	8
1	The Navigator Company	8
2	Brisa	7
2	TEKEVER	7
2	Mota-Engil	7
2	Sogrape	7
3	Burel Factory	6
4	Delta Cafés	5
5	NELO	4

5	Viarco	4
6	Science4you	2

Fonte: elaboração com base nas fichas de codificação individual constantes do Apêndice A e na matriz global de resultados apresentada no Apêndice B.

A análise da tabela revela um grupo expressivo de empresas com pontuação máxima do índice, com doze empresas a alcançarem 8 pontos em 8 possíveis: EDP, BIAL, Corticeira Amorim, CTT, Super Bock Group, Sonae, Galp, Jerónimo Martins, NOS, Renova, Sumol Compal e The Navigator Company. Este resultado destaca a consistência interna, a ligação a resultados, a validação externa e o reconhecimento de desafios na comunicação da RSE por parte das empresas.

Estas empresas partilham características comuns, a continuidade documental e coerência entre suportes, como websites, relatórios e políticas, uma ligação clara entre compromissos e desempenho, comunicando metas e resultados, e a utilização frequente de mecanismos de validação externa, como certificações e auditorias. É importante destacar que estas empresas demonstram capacidade de expor tensões e áreas em progresso, evitando uma comunicação meramente celebratória, o que se alinha com os objetivos deste índice. A EDP, por exemplo, reconhece explicitamente no relatório acidentes fatais com prestadores de serviços e necessidade de reforço de supervisão, a Galp admite a existência de derrames significativos e limitações metodológicas em certos dados, já a The Navigator Company explicita constrangimentos operacionais em ETAR e agravamentos pontuais em emissões e cargas poluentes, apesar do cumprimento legal.

A autenticidade ganha relevância analítica ao considerar a transparência das empresas em relação aos desafios e limitações. Empresas como a EDP, a Galp, a NOS, a The Navigator Company e a Sumol Compal não se limitam a comunicar compromissos e resultados, reconhecem também eventos adversos, dificuldades operacionais, pressões regulatórias, limitações metodológicas e metas em construção. Esta dissertação argumenta que a autenticidade reside não apenas na quantidade de informação divulgada, mas na forma como é apresentada e na disposição da empresa para expor aspetos menos favoráveis ou incompletos.

Um segundo grupo de empresas, com 7/8, inclui a Brisa, TEKEVER, Mota-Engil e Sogrape. Nestes casos, a autenticidade comunicacional é elevada, mas com algumas limitações em subdimensões do índice. A Brisa demonstra forte coerência documental, validação externa e metas claras, mas revela menor explicitação pública de falhas ou insuficiências. A TEKEVER segue um padrão

semelhante, com foco na dimensão climática e menor desenvolvimento numa perspetiva ESG alargada. A Mota-Engil, apesar da robustez das políticas e validações, concentra-se mais em compromisso e progresso do que em detalhar tensões internas ou limitações operacionais. A Sogrape destaca-se pela ausência de verificação externa do relatório principal, embora demonstre boa consistência e reconheça riscos climáticos e desafios setoriais.

A Burel Factory, com 6/8, ocupa uma posição intermédia, metodologicamente interessante. Na ficha da empresa podemos ver que a sua autenticidade advém da forte coerência identitária entre produto, território, circularidade, produção lenta e valorização local. Apesar de não apresentar o mesmo aparato formal de verificação e reporte das grandes organizações, a comunicação revela uma lógica coerente e estável entre diferentes páginas e mensagens. Essa coerência torna-se visível, por exemplo, na articulação entre a narrativa de regeneração do património industrial, a política de desperdício zero, o reaproveitamento de excedentes têxteis e os produtos concebidos segundo princípios de conceção orientada para a desmontagem. No entanto, a menor densidade de metas corporativas, a reduzida formalização do reporte e a menor explicitação de limitações organizacionais limitam a pontuação. Este caso sugere que a autenticidade pode existir mesmo em empresas com menor formalização documental, desde que a comunicação seja coerente, ligada a práticas concretas e com alguma verificabilidade externa.

A Delta Cafés apresenta um perfil de autenticidade moderada, com uma pontuação de 5/8. A sua comunicação demonstra coerência entre várias páginas institucionais e beneficia da validação de algumas certificações. No entanto, revela fragilidades na articulação entre metas e resultados e na ausência de transparência explícita sobre desafios ou limitações. O compromisso com a sustentabilidade é comunicado de forma institucional e positiva, sem uma análise ou reflexão aprofundada.

A NELO e a Viarco obtiveram as pontuações mais baixas fora do mínimo, ambas com 4/8. A autenticidade nestas empresas baseia-se na coerência narrativa entre identidade, produto, inovação e algumas práticas concretas, além de elementos de validação externa. A falta de metas corporativas claras, indicadores ESG sistemáticos e exposição substantiva a dificuldades ou trade-offs enfraquece a comunicação. A autenticidade é, portanto, mais identitária e material do que documental e sistemática, construída pela coerência do projeto empresarial, mas sem a robustez analítica das empresas com relato mais desenvolvido.

A Science4you apresenta o valor mais baixo no índice de autenticidade comunicacional, com 2/8. A ficha desta empresa (Apêndice A.15) evidencia que este resultado é influenciado por diversos fatores: a ausência de indicadores públicos robustos, a falta de articulação clara entre metas e resultados, a inexistência de validação externa ESG claramente identificável e uma comunicação predominantemente afirmativa, que não expõe desafios ou limitações. Ainda que haja coerência entre propósito, valores e algumas políticas internas, a densidade global da comunicação pública da empresa é insuficiente para atingir um nível elevado de autenticidade, conforme os critérios da metodologia. Apesar de disponibilizar política ambiental, política de direitos humanos e código de integridade, a empresa não apresenta metas quantificadas, indicadores ESG comparáveis nem mecanismos claros de validação externa do desempenho comunicado.

A análise comparativa do índice revela três perfis principais de autenticidade comunicacional. O primeiro, autenticidade elevada e estruturada, caracteriza-se por relatos robustos, validação externa, ligação entre metas e resultados e abertura a reconhecer limitações. O segundo, autenticidade intermédia, apresenta coerência e alguma substância, mas com menor densidade de reporte, menor verificação externa e menor explicitação de desafios. O terceiro, autenticidade reduzida, corresponde a empresas com uma comunicação mais genérica, menos verificável e menos ancorada em resultados publicamente demonstrados.

A dimensão da autenticidade é crucial para uma análise aprofundada da RSE, evitando que se limite à mera identificação de mensagens, compromissos ou políticas. Esta dimensão evidencia que a comunicação de RSE varia em valor analítico. Algumas empresas apresentam uma comunicação mais substancial, apoiada em métricas, estruturas, validações e reconhecimento de limites. Outras, por sua vez, mantêm uma comunicação mais simbólica ou incompleta, ainda que reflitam intenções ou práticas reais em alguma medida.

A autenticidade está frequentemente associada a elevados níveis de integração estratégica da RSE. Empresas com pontuação máxima em IES-RSE tendem a ter valores elevados em AUTH, indicando que a institucionalização da responsabilidade social promove uma comunicação mais consistente e verificável. No entanto, esta relação não é automática. A Renova, por exemplo, atinge o valor máximo de autenticidade sem atingir o máximo de IES-RSE, demonstrando que é possível comunicar autenticidade numa dimensão específica, como a ambiental, com coerência, verificabilidade e transparência. Em contrapartida, empresas com alguma presença de sustentabilidade no discurso

institucional podem não alcançar alta autenticidade se essa comunicação não for suportada por resultados, validação externa ou reconhecimento de fragilidades.

A distinção entre comunicação intensa e comunicação autêntica é crucial. Comunicar frequentemente sobre sustentabilidade não garante autenticidade. A autenticidade emerge quando quatro elementos se conjugam, coerência entre mensagens e documentos, resultados que correspondem às metas, validação externa e a humildade de reconhecer imperfeições. Esta combinação confere credibilidade à comunicação de sustentabilidade, evitando que seja vista como meramente simbólica. Isto é evidente em empresas como a Galp, que combina metas e resultados com ratings, certificações e reconhecimento explícito de incidentes e limitações, ou a Sumol Compal, que alia metas públicas, indicadores, verificação externa e reconhecimento de dificuldades concretas, como o adiamento da adesão à SBTi devido à necessidade de consolidar dados.

Os resultados do índice de autenticidade revelam um conjunto significativo de empresas com uma comunicação pública da RSE densa, consistente e verificável. No entanto, também existem casos com níveis intermédios ou reduzidos de autenticidade. A comparação entre o Apêndice B e as fichas individuais do Apêndice A reforça a ideia de que a responsabilidade social não deve ser avaliada apenas pela quantidade de mensagens, mas pela quantidade analítica da comunicação, pela sua consistência interna e pelo apoio em evidência pública. Esta perspetiva permite, no subcapítulo seguinte, uma análise integrada dos resultados, cruzando a integração estratégica da RSE com reputação, sustentabilidade, diferenciação competitiva e autenticidade comunicacional.

4.5 Análise integrada dos resultados

A análise conjunta dos resultados dos vários índices aprofunda a compreensão do fenómeno em análise e revela padrões empíricos relevantes para o objetivo desta dissertação. Enquanto os subcapítulos anteriores focaram cada dimensão individualmente, este ponto permite observar a articulação entre a integração estratégica da RSE, a reputação institucional, a sustentabilidade substantiva, a diferenciação competitiva e a autenticidade comunicacional. A dissertação não se limita a verificar se as empresas comunicam responsabilidade social, mas procura compreender como essa responsabilidade social se estrutura, se projeta externamente, se traduz em valor distintivo e se é comunicada de forma credível e consistente.

A análise integrada que é apresentada a seguir combina os resultados agregados do Apêndice

B com a evidência qualitativa sistematizada nas fichas individuais do Apêndice A. Deste modo, as tendências destacadas não se limitam à comparação entre as pontuações finais, mas resultam também da leitura atenta e articulada da fundamentação que sustenta cada classificação atribuída.

Um padrão forte que emerge é a convergência entre integração estratégica, sustentabilidade substantiva e autenticidade. Empresas como EDP, Corticeira Amorim, Sonae, Galp, Jerónimo Martins, NOS, Sumol Compal e The Navigator Company apresentam resultados máximos ou próximos do máximo em quase todas as dimensões analisadas. Nestes casos, a responsabilidade social está incorporada na estratégia, com estruturas de governação robustas, metas e indicadores claros, articulação com a cadeia de valor e comunicação pública verificável. Mais do que "falar" de sustentabilidade, estas organizações integram a RSE no seu modelo de gestão e criação de valor. Isto é particularmente visível na EDP, onde a sustentabilidade atravessa estratégia, inovação, cadeia de fornecedores, metas Net Zero e validações ESG externas, e na Sonae, cuja estratégia de sustentabilidade está integrada na gestão de portefólio, na avaliação dos fornecedores, na inovação e do desenvolvimento humano. Também a The Navigator Company constitui um exemplo forte desta convergência, ao ligar bioeconomia circular, certificações florestais, inovação industrial e relato de sustentabilidade tecnicamente robusto. A conclusão principal é que a integração estratégica da responsabilidade social aumenta a sua substância, coerência e credibilidade comunicacional.

Um segundo padrão relevante é a integração estratégica elevada aliada a uma forte reputação institucional, embora com alguma assimetria na capacidade de transformar essa integração numa proposta distintiva de mercado. Empresas como BIAL, CTT e, em certa medida, Sograpе ilustram este padrão. Na BIAL, por exemplo, o núcleo do posicionamento continua a assentar sobretudo na inovação farmacêutica e na investigação em saúde, nos CTT, a sustentabilidade reforça a legitimidade organizacional e a modernização da operação, mas a proposta de valor permanece fortemente centrada na logística e proximidade, já na Sograpе, a sustentabilidade articula-se com o negócio, mas não substitui a centralidade do vinho, da tradição e do património na construção do valor da marca. Estas organizações demonstram boa estrutura de governação, políticas consistentes, indicadores relevantes e um capital reputacional significativo. No entanto, a sustentabilidade nem sempre emerge como eixo central de diferenciação competitiva. Esta observação é particularmente pertinente para a dissertação, pois evidencia que a integração da RSE pode gerar efeitos claros na legitimidade institucional e na solidez do reporte, sem necessariamente resultar no mesmo grau de diferenciação estratégica no mercado. Por outras palavras, algumas empresas veem a responsabilidade social

reforçar a robustez organizacional e reputacional, sem que esta se traduza com a mesma intensidade numa marca distintiva da proposta de valor.

Um terceiro padrão, menos linear, mas igualmente significativo, é a diferenciação competitiva forte sem formalização plena da sustentabilidade. Empresas como Burel Factory, Renova, Viarco e, em menor grau, NELO, ilustram este fenómeno. A Burel Factory mostra isso através da circularidade, da valorização da lã e do território e da regeneração do património industrial, a Renova através da inovação em materiais, do design e da eficiência ambiental do processo, a Viarco pela articulação entre design, madeira certificada, inclusão e património industrial, e a Nelo ao integrar materiais reciclados, inovação técnica e uma ligação forte à natureza e ao desporto. Nestas organizações, a sustentabilidade ou responsabilidade social está frequentemente integrada no produto, nos materiais, no território, no design, na circularidade ou na inovação, atuando como um elemento de diferenciação efetivo. Contudo, esta força distintiva não se traduz no mesmo nível de formalização documental, indicadores corporativos, metas publicamente quantificadas ou governação ESG estruturada observada em empresas de maior dimensão e maturidade de reporte. Este achado é crucial, pois impede uma leitura simplista da realidade empresarial. A análise demonstra que a sustentabilidade pode ser material e intrínseca ao modelo de negócio, mesmo sem uma tradução plena num sistema sofisticado de reporte. Em suma, a ausência de forte formalização pública não implica necessariamente ausência de substância, representa antes, um modo distinto de institucionalização da responsabilidade social.

A análise cruzada revela que a sustentabilidade intrínseca ou identitária enfrenta desafios na autenticidade comunicacional. Mesmo com coerência entre produto, narrativa e prática, surgem fragilidades na validação externa, articulação entre metas e resultados e explicitação de desafios organizacionais. A sustentabilidade intrínseca não substitui o reporte estruturado para demonstrar publicamente a robustez e consistência da RSE. Esta dissertação foca-se na visibilidade, estrutura e verificabilidade da RSE na comunicação pública, e não na intenção subjetiva das empresas.

Um padrão empírico significativo é a dissociação entre reputação e sustentabilidade substantiva, ilustrada por empresas como Viarco e Delta Cafés. Estas apresentam níveis elevados de reputação institucional, mas pontuações mais baixas em sustentabilidade substantiva. Este desfasamento indica que a reputação não reflete diretamente a qualidade do reporte ESG ou a densidade das práticas de sustentabilidade demonstradas. A reputação pode ser influenciada por fatores como a história da marca, a notoriedade do produto, o design, a tradição, a legitimidade

cultural ou o reconhecimento em nichos específicos. Esta conclusão é crucial para a dissertação, pois sugere que reputação e responsabilidade social não são sinónimos. Uma empresa pode ser reputacionalmente forte sem comunicar a sustentabilidade de forma densa e estruturada, e vice-versa. Portanto, a reputação deve ser vista como uma dimensão associada, mas não necessariamente coincidente com a integração estratégica da RSE.

Esta análise revela que a autenticidade é uma dimensão crucial na discriminação qualitativa entre empresas que, superficialmente, podem parecer semelhantes. Esta dimensão distingue a comunicação substancial da simbólica. Muitas empresas da amostra apresentam websites organizados, políticas temáticas, linguagem de compromisso e associação a valores positivos. Contudo, apenas algumas integram consistentemente quatro elementos fundamentais, metas ligadas a resultados, continuidade interdocumental, verificação externa e transparência perante desafios. A presença destes elementos confere maior densidade e credibilidade à comunicação da RSE, enquanto a sua ausência a torna suscetível a interpretações promocionais ou simbólicas. Assim, o índice de autenticidade emerge como um critério central nesta dissertação, funcionando como um indicador da maturidade comunicacional da responsabilidade social.

A autenticidade emerge como um fator crucial na interpretação dos resultados de integração estratégica e sustentabilidade. Empresas com elevadas pontuações nestas áreas tendem a demonstrar maior autenticidade, sugerindo uma coerência entre estrutura interna e comunicação externa. Em contrapartida, uma RSE difusa, menos quantificada ou verificada resulta numa diminuição da autenticidade. A Science4you ilustra este fenómeno, apesar de políticas e identidade institucional coerentes, a falta de indicadores, metas, verificação externa e reconhecimento de limitações reduz a sua autenticidade. Este caso evidencia que a mera presença de valores, compromissos ou linguagem ética não garante uma comunicação autêntica de responsabilidade social. Um raciocínio semelhante, embora menos acentuado, explica os resultados da NELO e Viarco.

É possível demonstrar ainda, através da análise integrada, um espectro de maturidade da responsabilidade social empresarial (RSE) na amostra. De um lado, encontramos empresas com a RSE plenamente institucionalizada: integrada na estratégia, com metas definidas, indicadores de acompanhamento, validação externa, incorporação na cadeia de valor e comunicação autêntica. Do outro, empresas com uma RSE mais fragmentada, implícita ou menos formalizada, baseada na identidade da marca, do produto ou em compromissos genéricos, sem estruturas robustas de

governação e reporte. Entre estes extremos, um conjunto intermédio de empresas combina elementos fortes e frágeis, com trajetórias de consolidação em curso.

Esta perspetiva é crucial para a dissertação, pois sugere que a RSE como vantagem competitiva e instrumento de diferenciação depende da sua institucionalização, operacionalização e comunicação, e não apenas da sua presença discursiva. Os resultados empíricos indicam que a vantagem competitiva da RSE é mais convincente quando se verificam quatro condições: a sustentabilidade está integrada na estratégia, com indicadores, metas, políticas e programas consistentes, a empresa converte esse esforço numa proposta de valor distintiva e a comunicação pública é autêntica e gera credibilidade externa.

O estudo revela que a ligação entre os aspetos da RSE não é linear. Algumas empresas diferenciam-se sem o mesmo nível de formalização estratégica, outras têm boa reputação sem comunicar densamente a sustentabilidade, e há empresas com práticas sustentáveis relevantes cuja comunicação pública ainda não as reflete plenamente. Esta não linearidade enriquece a análise empírica, demonstrando que a RSE pode assumir configurações diversas, mesmo entre empresas reconhecidas e ativas em contextos competitivos relevantes.

Em suma, a análise integrada dos resultados indica que a RSE, quando estrategicamente incorporada, tende a reforçar a reputação institucional, a sustentabilidade substantiva, a diferenciação competitiva e a autenticidade comunicacional. Contudo, estas relações não são uniformes nem lineares, coexistindo diferentes graus de maturidade, modelos de formalização e formas de transformar a RSE em valor organizacional. Esta conclusão é crucial para a dissertação, pois sustenta que a RSE pode funcionar como vantagem competitiva e fator de diferenciação, mas apenas quando ultrapassa o nível declarativo e se afirma como dimensão efetivamente integrada, demonstrável e credível da organização.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Integração Estratégica da RSE e criação de valor

Ao analisarmos os resultados, percebemos que a integração estratégica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vai muito além dos discursos institucionais sobre sustentabilidade, ética ou compromisso social. Na verdade, a RSE manifesta-se quando estas preocupações se tornam parte integrante da orientação estratégica, da governação, do planeamento, dos mecanismos de medição, da cadeia de valor e da implementação organizacional. Esta visão coincide com a lógica conceptual apresentada no capítulo 3, onde a integração estratégica da RSE é definida como um constructo multidimensional visível através de evidências públicas estruturadas e verificáveis, e não através de declarações genéricas ou iniciativas isoladas.

Os resultados do estudo mostram que níveis elevados de integração estratégica ocorrem em contextos organizacionais onde a RSE deixa de ser um elemento periférico, meramente comunicacional ou reativo, para assumir um papel mais estrutural na definição, organização e posicionamento da empresa. O fator crucial não reside apenas na presença de referências à sustentabilidade ou à responsabilidade social, mas sim na existência simultânea de sinais de formalização organizacional: estruturas de governação, metas, indicadores, políticas, instrumentos de acompanhamento e extensão da responsabilidade à cadeia de valor.

Este padrão torna-se particularmente visível em empresas como a EDP, a Sonae ou a The Navigator Company, nas quais a responsabilidade social surge associada à estratégia, à governação, a metas, a indicadores e à cadeia de valor. Por outro lado, exemplos como a Burel Factory ou a NELO indicam que podem existir práticas e orientações relevantes em matéria de sustentabilidade que não se traduzem necessariamente num nível elevado de formalização estratégica e documental. Portanto, o que distingue uma integração elevada de uma integração reduzida não é apenas a visibilidade pública do tema, mas sim a densidade institucional com que ele é comunicado e enquadrado.

Esta dissertação baseia-se na ideia de que a RSE evolui de uma perspetiva filantrópica ou acessória para uma lógica estratégica. Como discutido na revisão de literatura, Porter e Kramer (2011) defendem que a RSE ganha verdadeiro significado estratégico quando se integra no modelo de negócio e na criação de valor, deixando de ser vista como uma resposta marginal a pressões externas.

McWilliams e Siegel (2001) partilham desta visão, considerando a RSE uma escolha estratégica ligada à alocação de recursos e ao desempenho organizacional a longo prazo. Os resultados desta dissertação parecem confirmar esta perspetiva, quanto mais a RSE está incorporada em instrumentos formais de gestão e em mecanismos organizacionais visíveis, mais plausível é considerá-la parte da estratégia empresarial, e não apenas uma expressão normativa ou reputacional.

No entanto, a análise também sugere que a integração estratégica da RSE não deve ser confundida com a mera adoção de uma linguagem alinhada com as tendências atuais de sustentabilidade. A revisão de literatura destacou a dificuldade metodológica de distinguir entre práticas substantivas e simbólicas, especialmente em contextos onde o disclosure pode servir mais como mecanismo de legitimação do que como prova de transformação organizacional. Por isso, o modelo analítico desta dissertação privilegiou indicadores de formalização e evidência verificável, para distinguir entre presença discursiva e institucionalização estratégica. Nesta perspetiva, a criação de valor associado à RSE não resulta automaticamente da comunicação do tema, mas sim da forma como essa comunicação revela, ou não revela, uma integração organizacional efetiva.

A ligação entre integração estratégica e criação de valor torna-se mais convincente quando a RSE se alia a capacidades organizacionais que reforçam a consistência, a coordenação e a orientação de longo prazo. Esta perspetiva aproxima-se da literatura sobre vantagem competitiva sustentável, nomeadamente da visão de Porter e Kramer (2011) sobre o valor partilhado e da visão baseada em recursos, que defende que recursos intangíveis e capacidades organizacionais podem sustentar a diferenciação e o desempenho duradouro (Barney, 1991). A integração estratégica da RSE, segundo os resultados desta investigação, parece funcionar menos como resultado isolado de boas intenções e mais como um sinal de maturidade organizacional, quanto mais institucionalizada for, maior a probabilidade de a responsabilidade social ser tratada como um recurso estratégico e não como uma dimensão acessória.

Contudo, é crucial manter uma leitura analiticamente cautelosa. O desenho do estudo, como explicado no capítulo 3, não permite inferir diretamente a implementação integral das práticas internas das organizações, mas apenas avaliar o grau de institucionalização estratégica da RSE com base na evidência pública divulgada. Por conseguinte, a discussão da criação de valor deve ser entendida em termos de potencial estratégico revelado pela comunicação institucional e não como prova definitiva de impacto organizacional efetivo. Apesar deste limite metodológico, a conclusão principal mantém a sua

relevância, os resultados sugerem que a criação de valor associada à RSE tende a ser mais plausivelmente sustentada quando a responsabilidade social aparece integrada de forma estruturada, mensurável e organizacionalmente consistente.

Assim, a discussão sugere que a integração estratégica da RSE é fundamental para entender como as organizações podem criar valor. Não é que a integração por si só garanta vantagem competitiva, mas ajuda a distinguir entre abordagens superficiais ou dispersas da RSE e aquelas em que a RSE está verdadeiramente incorporada na estratégia da empresa. Esta distinção é crucial para a análise seguinte, que explora a relação não linear entre a integração da RSE e fatores como reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva.

5.2 Relação entre RSE, reputação sustentabilidade e diferenciação competitiva

A análise feita sugere que existe uma relação consistente entre a integração estratégica da RSE e as dimensões de reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva. No entanto, esta relação não é linear nem uniforme em todas as empresas analisadas. Esta conclusão é particularmente relevante para a questão de investigação desta dissertação, pois permite afirmar que a RSE, quando comunicada e estruturada de forma mais integrada, tende a associar-se a sinais mais fortes de legitimidade institucional, a uma maior densidade de sustentabilidade comunicada e a uma maior capacidade de reforçar o posicionamento competitivo. Ainda assim, os resultados também mostram que esta associação não é autónoma e que as diferentes dimensões não evoluem sempre em paralelo.

Esta leitura está alinhada com estudos já discutidos na revisão de literatura, que defendem que a RSE pode funcionar como um mecanismos de criação de valor organizacional quando articulada com a lógica estratégica da empresa. Porter e Kramer (2006) argumentam que a RSE adquire relevância estratégia quando se relaciona com a vantagem competitiva, enquanto Porter e Kramer (2011) aprofundam esta perspetiva através do conceito de criação de valor partilhado. De forma complementar, McWilliams e Siegel (2001) entendem a RSE como uma escolha estratégica associada às características da empresa, à alocação de recursos e ao desempenho organizacional. A revisão da literatura mostrou que práticas responsáveis podem reforçar a reputação, a confiança e a legitimidade junto dos stakeholders e, por outro lado, que essas mesmas práticas podem contribuir para a inovação, a sustentabilidade e a diferenciação competitiva quando deixam de ser periféricas e passam a integrar o núcleo da orientação empresarial.

Os resultados desta dissertação indicam que a relação entre a reputação e a integração estratégica da RSE é complexa. A reputação tende a acompanhar a RSE, mas nem sempre da mesma forma ou pelos mesmos motivos. Em empresas como a EDP, Sonae, Galp, NOS e The Navigator Company, a reputação está ligada a estruturas formais, certificações, transparência e comunicação, alinhando-se com a ideia de que a reputação resulta da confiança e da legitimidade junto dos stakeholders. Esta perspetiva é apoiada por Wang et al. (2016) e por Du et al. (2010), que defendem que a RSE reforça a reputação ao sinalizar integridade e responsabilidade.

No entanto, uma reputação elevada não significa necessariamente uma sustentabilidade elevada. Casos como a Viarco ou a Delta Cafés mostram que o capital reputacional pode basear-se em tradição, notoriedade da marca e reconhecimento setorial, sem a mesma densidade de indicadores e políticas de sustentabilidade. Este resultado é crucial, pois impede uma visão simplista de que a reputação reflete diretamente a robustez da RSE. Em termos conceptuais, a reputação deve ser vista como uma dimensão associada, mas não coincidente, com a institucionalização estratégica da responsabilidade social.

A sustentabilidade e a RSE estão ligadas, partilhando elementos como metas, indicadores, políticas, programas e continuidade organizacional. Quando a RSE está bem integrada, a comunicação de sustentabilidade tende a ser mais robusta, mensurável e consistente. Empresas como a Jerónimo Martins, a Mota-Engil, a Sumol Compal e a Corticeira Amorim são exemplos disso, ou seja, a sustentabilidade não é apenas discurso, mas parte integrante da sua estrutura organizacional. Esta abordagem alinha-se com a literatura sobre sustentabilidade organizacional, que defende a integração das preocupações económicas, sociais e ambientais nas operações da empresa, e não apenas na sua comunicação externa.

No entanto a relação não é linear. A Burel Factory, por exemplo, demonstra que a sustentabilidade pode estar presente no produto, no território, na circularidade e na lógica de produção, mesmo sem a mesma formalização documental e indicadores de empresas maiores. O mesmo acontece, de forma diferente, em empresas como a Renova ou a TEKEVER, onde a sustentabilidade surge com força em áreas específicas. Isto sugere que a sustentabilidade pode assumir diferentes formas organizacionais, em alguns casos, mais formalizada e comunicada, noutros, mais intrínseca ao modelo de negócio, mas menos comunicada institucionalmente. Esta nuance é importante, pois reforça que a relação entre RSE e sustentabilidade existe, mas não se limita a um

único modelo de expressão organizacional.

A diferença competitiva é um aspeto onde a não linearidade se manifesta de forma clara. Os resultados indicam que, embora a integração estratégica da RSE possa estar ligada à diferenciação, não é uma relação direta. Em algumas empresas, como a The Navigator Company, a EDP, a Galp ou a Sumol Compal, a sustentabilidade é um elemento central da proposta de valor e do posicionamento competitivo. Nestes casos, a sustentabilidade é vista como parte integrante da inovação, dos produtos, da transição energética, da bioeconomia ou de soluções sustentáveis. Este alinhamento reflete a perspetiva de Porter e Kramer (2011), que defendem que a criação de valor partilhado surge quando os objetivos económicos e sociais se reforçam mutuamente na estratégia da empresa.

No entanto, outras empresas com uma forte integração estratégica da RSE não demonstram o mesmo nível de diferenciação competitiva baseada na sustentabilidade. A BIAL é um exemplo pragmático, apesar de ter uma estrutura robusta de responsabilidade social e sustentabilidade, a sua proposta de valor continua a ser fortemente baseada na inovação biofarmacêutica, e não numa diferenciação explicitamente comunicada em termos de sustentabilidade. Situação semelhante se verifica nos CTT ou, em certa medida, na Sogrape, onde a sustentabilidade reforça o posicionamento da empresa, mas não substitui elementos essenciais do negócio, como a extensa rede de distribuição, a tradição ou o património do produto. Esta observação é particularmente relevante para a investigação, pois demonstra que a integração estratégica da RSE pode coexistir com diferentes níveis de apropriação competitiva, nalguns casos, a RSE reforça a proposta de valor de forma central, noutros, serve principalmente como elemento de legitimidade, coerência ou suporte institucional.

A Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984) oferece uma perspetiva valiosa para entender a criação de valor empresarial. Uma empresa não opera isoladamente, mas sim num ecossistema de relações com stakeholders cujas expectativas, perceções e exigências moldam a forma como a RSE é valorizada. Os resultados indicam que a relevância estratégica da RSE depende da forma como é reconhecida por estes públicos. Em alguns contextos, a sustentabilidade pode ser convertida em reputação, inovação e diferenciação competitiva. Noutros, a sua principal função é assegurar legitimidade, coerência institucional ou resposta a pressões normativas. Esta visão alinha-se com os desenvolvimentos posteriores desta teoria, que enfatizam a importância da gestão de relações, expectativas e formas de reconhecimento diferenciadas para a criação de valor organizacional.

A principal conclusão deste subcapítulo é que a integração estratégica da RSE se associa a

reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva, mas essa associação não é uniforme, linear ou automaticamente convertível nos mesmos efeitos em todas as empresas. A relação existe, mas assume configurações distintas consoante a institucionalização da RSE, o setor de atividade, a proposta de valor e o grau de incorporação da sustentabilidade no modelo de negócio e o seu reconhecimento pelos stakeholders.

Esta conclusão é crucial para a dissertação por duas razões. Primeiro, responde diretamente à questão de investigação sem recorrer à linguagem causal excessiva, a integração estratégica da RSE não "produz" automaticamente reputação, sustentabilidade e diferenciação, mas está associada a padrões mais fortes dessas dimensões. Segundo, prepara o argumento central do ponto seguinte se esta relação não é linear, é preciso distinguir empresas onde a RSE é mais substantiva, credível e interpretativamente robusta de outras onde a comunicação é mais genérica, parcial ou suscetível à leitura simbólica. É aqui que a autenticidade assume um papel fundamental.

5.3 O papel da autenticidade na interpretação da RSE

A autenticidade é um aspeto crucial desta dissertação, pois ajuda a avaliar os resultados e a distinguir entre comunicação de responsabilidade social mais genuína e a que se limita a gestos simbólicos. Como definido no capítulo 3, a autenticidade não é vista aqui como uma prova irrefutável da veracidade das práticas internas das empresas, mas sim como o grau de consistência, fundamentação e verificabilidade da comunicação pública da RSE. Neste contexto, a autenticidade funciona menos como uma dimensão isolada e mais como uma chave interpretativa transversal, fundamental para compreender o significado dos níveis observados de integração estratégica, reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva.

Os resultados indicam que a autenticidade é um fator essencial, uma vez que nem toda a comunicação de RSE tem o mesmo peso analítico. Em muitas empresas, a existência de políticas, compromissos ou linguagem institucional sobre sustentabilidade pode, à primeira vista, sugerir compromisso forte com a responsabilidade social. No entanto, a análise revelou que esta interpretação só se torna mais sólida quando a comunicação é acompanhada por metas concretas, resultados mensuráveis, continuidade documental, validação externa e reconhecimento de desafios. A autenticidade, portanto, permite diferenciar entre empresas em que a RSE parece estar integrada de forma mais consistente e aquelas em que a comunicação surge de forma mais genérica, promocional

ou insuficientemente fundamentada.

Esta interpretação alinha-se com a literatura que destaca a distinção entre práticas substantivas e simbólicas de RSE. A revisão da literatura revelou que a pressão crescente para demonstrar responsabilidade pode levar as empresas a comunicar intensivamente sobre sustentabilidade, mesmo sem uma implementação ou evidência pública proporcional. É precisamente nesta tensão que se inserem as discussões sobre greenwashing, o gap entre discurso e ação (talk-walk gap) e a divulgação simbólica. A autenticidade, tal como definida nesta dissertação, oferece uma forma de abordar este problema analiticamente, não através da verificação direta das práticas internas, que ultrapassaria o escopo metodológico do estudo, mas sim através da avaliação da consistência e da densidade da evidencia publica comunicada.

Neste quadro, a autenticidade é um fator determinante na interpretação dos restantes índices, influenciando-os de duas formas principais. Em primeiro lugar, reforça a leitura das empresas com pontuações elevadas nas restantes dimensões, demonstrando que os seus resultados não se devem apenas à quantidade de informação divulgada, mas também à qualidade da sua comunicação. Empresas como a EDP, a NOS, a Sumol Compal ou a The Navigator Company não se destacam apenas por comunicarem a sua sustentabilidade, mas por o fazerem com base em metas concretas, indicadores mensuráveis, validação externa e alguma transparência relativamente aos riscos, limitações ou aspetos em constante evolução. Nestes casos, a autenticidade contribui para tornar mais credível a leitura da RSE como uma dimensão estratégica, e não apenas reputacional.

Em segundo lugar, a autenticidade é fundamental na interpretação de casos em que a presença de elementos de RSE não resulta numa comunicação suficientemente robusta para uma leitura clara e precisa. Vejamos, por exemplo, empresas como a Science4you, a NELO, ou a Viarco. Nestas organizações, encontramos traços evidentes de identidade organizacional, valores, inovação e compromisso. No entanto, a comunicação destes elementos carece da mesma densidade de metas públicas, resultados concretos, verificação externa e reconhecimento explícito de limitações. Nestas situações, a autenticidade não invalida a existência de práticas relevantes de RSE. Pelo contrário, ela contribui para uma compreensão mais profunda da realidade organizacional. Contudo, a autenticidade também reduz a força interpretativa da comunicação disponível, tornando mais desafiante distinguir entre a substância real das práticas organizacionais e a sua construção simbólica. Em suma, a autenticidade, enquanto elemento fundamental, não garante uma interpretação inequívoca da RSE,

exigindo uma análise cuidadosa e contextualizada.

Esta dedução estabelece um diálogo direto com a leitura existente sobre legitimidade e comunicação corporativa. Autores como Delmas e Burbano (2011) e Walker e Wan (2012), salientam que o problema do greenwashing não se limita à mera existência de mensagens exageradas. A questão central reside no desalinhamento entre o que é comunicado e o que é sustentado por evidência credível. De forma semelhante, estudos como os de Du et al. (2010) demonstram que a comunicação de RSE só tende a gerar confiança e identificação quando é percecionada como credível, coerente e consistente. Assim, os resultados da presente investigação reforçam a ideia de que a autenticidade não é um elemento acessório da responsabilidade social, ela é uma condição fundamental para que a comunicação da RSE possa ser interpretada como geradora de legitimidade, reputação e valor organizacional. Em suma, a autenticidade é a chave para que as empresas comuniquem a sua RSE de forma eficaz e construam relações de confiança com os seus stakeholders.

A principal conclusão deste subcapítulo é que a autenticidade é fundamental para compreender a discussão sobre RSE. Não se trata apenas de comunicar, mas sim da qualidade dessa comunicação como prova de integração organizacional. Esta é uma das contribuições mais importantes da dissertação, pois permite uma análise mais aprofundada da RSE, distinguindo entre visibilidade comunicacional e robustez interpretativa. A autenticidade torna-se, assim, um elemento crucial para entender por que as empresas com níveis semelhantes de exposição pública em RSE podem gerar interpretações muito diferentes sobre a consistência e credibilidade do seu posicionamento.

Neste contexto, a autenticidade emerge como uma dimensão fulcral para a interpretação da Responsabilidade Social Empresarial, transcendendo a sua mera visibilidade discursiva. Ela reforça a importância da consistência, da verificabilidade e da coerência organizacional. Mais do que uma dimensão acessória, a autenticidade permite uma compreensão mais precisa dos momentos em que a RSE adquire significado estratégico efetivo e daqueles em que permanece mais próxima de uma lógica predominantemente simbólica. A partir desta perspetiva, torna-se possível proceder à síntese conclusiva do presente estudo.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES FINAIS

Esta dissertação parte do reconhecimento de que a Responsabilidade Social Empresarial tem vindo a ganhar cada vez mais importância no mundo empresarial atual. Não se trata apenas de uma linguagem usada pelas empresas para mostrar compromisso, mas sim de uma estratégia que pode criar valor, melhorar a reputação, promover a sustentabilidade e diferenciar a empresa da concorrência. O objetivo do estudo foi perceber como a integração estratégica da RSE se relaciona com a reputação, a sustentabilidade e a diferenciação competitiva das empresas privadas. Para isso, foi analisada a informação pública disponível em 21 websites de empresas portuguesas e documentos associados, usando uma grelha de codificação e criando índices analíticos comparáveis.

Os resultados mostram que a integração estratégica da RSE não é igual em todas as empresas. Algumas organizações têm níveis elevados de institucionalização estratégica da responsabilidade, enquanto outras comunicam a RSE de formas mais parciais, menos formais ou mais baseada em símbolos e identidade. Esta conclusão é importante porque mostra que só falar da sustentabilidade, ética ou compromisso social não é suficiente para ter uma RSE verdadeiramente estratégica. O que faz a diferença é o grau de formalização com que a responsabilidade social é integrada na estratégia, na governação, nas metas, nos mecanismos de medição, na cadeia de valor e na sua implementação prática.

Esta investigação sugere que existe uma ligação entre níveis mais elevados de integração estratégica da RSE e sinais mais fortes de reputação organizacional, sustentabilidade comunicada e diferenciação competitiva. No entanto, esta ligação não é automática, uniforme ou linear. Em algumas empresas, a responsabilidade social parece estar claramente ligada à criação de valor organizacional, reforçando a legitimidade institucional, a robustez da comunicação de sustentabilidade e a proposta de valor distintiva. Noutras, a reputação é superior à densidade da sustentabilidade comunicada, ou a diferenciação competitiva deriva mais do produto, design, tradição ou inovação do que de uma formalização estratégica abrangente da RSE. A principal conclusão é que a integração estratégica da responsabilidade social não gera automaticamente os mesmos efeitos em todas as empresas, mas tende a associar-se a configurações organizacionais mais robustas, coerentes e potencialmente mais favoráveis à criação de valor.

Um dos resultados mais importantes do estudo é o papel da autenticidade. A análise mostrou

que esta dimensão é crucial para interpretar os restantes resultados, pois permite distinguir entre uma comunicação de responsabilidade social mais substancial e uma comunicação predominantemente simbólica. A autenticidade, neste contexto, não significa a verificação absoluta das práticas internas das empresas, mas sim o grau de consistência, fundamentação e verificabilidade da comunicação pública da RSE. Os resultados sugerem que a autenticidade funciona como um critério crítico de discriminação analítica, empresas que comunicam metas, resultados, indicadores, validação externa e reconhecimento de desafios têm uma base interpretativa mais robusta do que empresas cuja comunicação é mais genérica, celebratória ou insuficientemente sustentada. A autenticidade revelou-se não apenas uma dimensão complementar, mas uma condição central para compreender quando a RSE comunicada pode ser vista como evidência de integração estratégica e quando tende a aproximar-se de uma lógica mais simbólica.

Esta dissertação argumenta que a criação de valor associada à RSE depende mais da institucionalização e credibilidade da sua incorporação na organização do que da mera presença da comunicação institucional. Esta conclusão alinha-se com a literatura que vê a RSE estratégica como parte do posicionamento competitivo e da criação de valor partilhado, mas também com os alertas sobre os riscos de greenwashing, do disclosure simbólico e do desfasamento entre discurso e prática. Em suma, a responsabilidade social só reforça reputação, sustentabilidade e diferenciação competitiva de forma convincente quando é integrada de forma consistente e comunicada com autenticidade.

A partir destas conclusões, é possível identificar três contributos principais da presente investigação, tanto no plano teórico e metodológico como no plano prático. Primeiro, oferece um contributo conceptual ao propor uma leitura mais exigente da RSE estratégica, distinguindo entre presença discursiva e integração organizacional efetiva, com base em evidências públicas. Segundo, apresenta um contributo metodológico através da construção de um instrumento analítico estruturado que permite avaliar comparativamente a integração estratégica da RSE, a reputação, a sustentabilidade, a diferenciação competitiva e a autenticidade em empresas privadas, com base em critérios observáveis e verificáveis. Terceiro, o estudo sugere implicações práticas para as empresas, indicando que a responsabilidade social é mais credível e estrategicamente relevante quando assente em metas, métricas, estruturas de governação, continuidade organizacional e comunicação transparente, em vez de depender apenas de linguagem institucional genérica.

Apesar dos contributos importantes destes estudo, é fundamental reconhecer algumas

limitações. A primeira, inerente ao desenho metodológico escolhido, baseia-se exclusivamente em dados públicos e institucionais. Isto significa que os resultados avaliam o grau de formalização e consistência da comunicação da RSE, mas consideram a implementação interna das práticas organizacionais. A segunda limitação está relacionada com o caráter transversal do estudo, que oferece um retrato comparável num determinado momento, mas não permite captar as evoluções ao longo do tempo. Por fim, o foco em evidência pública institucional, embora coerente com os objetivos da investigação, não permite incorporar diretamente a perceção dos stakeholders, que poderia enriquecer a compreensão dos efeitos reputacionais e da credibilidade das práticas comunicadas.

Estas limitações abrem naturalmente espaço para a investigação futura. Em particular, seria relevante desenvolver estudos longitudinais para observar a evolução da integração estratégica da RSE ao longo do tempo e captar com maior profundidade a relação entre discurso, implementação e resultados organizacionais. Também seria pertinente complementar a análise documental com dados ESG mais objetivos e com indicadores internos de desempenho, para aprofundar a correspondência entre comunicação pública e prática organizacional. Por fim, futuras investigações poderiam incorporar a perceção de stakeholders – como consumidores, colaboradores, investidores ou comunidades – permitindo analisar de forma mais direta a relação entre autenticidade percebida, reputação e criação de valor. Estas linhas de aprofundamento seriam particularmente úteis para consolidar o estudo da RSE em contextos empresariais específicos, como o português, onde a literatura ainda é relativamente limitada.

Em suma, os resultados obtidos reforçam a ideia de que a Responsabilidade Social Empresarial só se traduz numa verdadeira fonte de valor quando é integrada de forma estratégica e comunicada de forma consistente e autêntica. A comunicação sem substância pode gerar visibilidade, mas dificilmente sustenta, de forma duradoura, uma reputação robusta, uma diferenciação credível ou a criação de valor organizacional.

REFERÊNCIAS

Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, *32*(3), 836–863. http://www.jstor.org/stable/20159338.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 932-968. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206311436079.

Alhouti, S., Johnson, C., & Holloway, B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of business research*, *69*(3), 1242-1249. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631500406 3?utm_.

Awaysheh, A., Heron, R., Perry, T., & Wilson, J. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic management journal*, *41*(6), 965-987. https://www.researchgate.net/publication/338395331_On_the_relation_between_corporate_social_responsibility_and_financial_performance.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120. https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf.

BIAL. (s.d.). *Website institucional.* Consultado em 10 de março de 2026, em https://www.bial.com.

BIAL Holding, S.A. (2025). *Relatório de sustentabilidade 2024*. https://assets.ctfassets.net/oyx9uzi3vj2y/3YorijDfIHMiSwdabf9amN/acf649dfaa2ef5b8a44041bcac549ed6/Relat%C3%83_rio_de_Sustentabilidade_2024_V02.pdf.

BIAL. (s.d.). *Política de sustentabilidade ambiental*. https://assets.ctfassets.net/oyx9uzi3vj2y/23Q21nHHTdFIQzkAecrpWb/de05bd73bae5d4984852706b7e7e0ba2/politica-de-sustentabilidade-ambiental_20230920_pt.pdf.

BIAL. (2024). *Código de ética e conduta*. https://downloads.ctfassets.net/oyx9uzi3vj2y/5arp1e7LNJh1utbGRMZCNS/71c201b094ad95fa851a04f6a1fc1195/Codigo-etica-conduta.pdf.

BIAL. (2025). *Política anti-suborno e anti-corrupção*. https://assets.ctfassets.net/oyx9uzi3vj2y/5uFuJMcQ4cK7MHVZVK25tL/abb0568c8ea31d0b3b8fccf8c2a1d4bb/HQ-CR13-PT.pdf.

BIAL. (s.d.). *Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas: 2024–2027*. https://assets.ctfassets.net/oyx9uzi3vj2y/6c9n4lli5PINawftj3lG8Q/c428b5f7ab012acc160a7734383f957a/Plano-prevencao-riscos-corrupcao-infracoes-conexas.pdf.

BIAL. (2024, outubro). *Relatório intercalar de monitorização do PPR*. https://assets.ctfassets.net/oyx9uzi3vj2y/6Y4QNo0tj20zbqcUAcdmYY/92db46995582d34a20bb0dafd4dc63da/Relatorio-anual-monitorizacao-ppr.pdf.

BIAL. (2025, abril). *Relatório de avaliação anual do PPR*. https://assets.ctfassets.net/oyx9uzi3vj2y/uSE4TyjERDUdWu7Z6LOcz/5d0fb94470c3205eb6a6beb8694ee015/BIAL___Relat%C3%B3rio_Anual_PPR___abril_2025.pdf.

Bianchi, E., Bruno, J., & Sarabia-Sanchez, F. (2019). The impact of perceived CSR on corporate reputation and purchase intention. *European journal of management and business economics*, *28*(3), 206-221. https://www.emerald.com/ejmbe/article/28/3/206/47804/The-impact-of-perceived-CSR-on-corporate.

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). Systematic Approaches to a Successful Literature Review. https://www.researchgate.net/profile/Andrew-Booth-2/publication/235930866_Systematic_Approaches_to_a_Successful_Literature_Review/links/5da06c7f45851553ff8705fa/Systematic-Approaches-to-a-Successful-Literature-Review.pdf.

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ALIPAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Social+Responsibilities+of+the+Businessman+(New+York,+NY:+Harper+e+Brothers)&ots=dc8hQltnvo&sig=-qRXEz7tskUH1Ei5igaQQm33U0s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Branco, M., & Rodrigues, L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives: Manuel Castelo Branco and Lúcia Lima Rodrigues. *Journal of business Ethics*, *69*(2), 111-132. https://www.researchgate.net/publication/227234865_Corporate_Social_Responsibility_and_Resource-Based_Perspectives.

Branco, M., & Rodrigues, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of business Ethics*, *83*(4), 685-701. https://www.researchgate.net/publication/226063369_Factors_Influencing_Social_Responsibility_Disclosure_by_Portuguese_Companies.

Grupo Brisa. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 10 de março de 2026, em https://grupobrisa.pt.

Grupo Brisa. (2025). *Código de ética e de conduta*. https://grupobrisa.pt/media/3ewnpzcs/c%C3%B3digo-de-%C3%A9tica-e-conduta-brisa-auto-estradas.pdf.

Brisa Auto-Estradas de Portugal, S.A. (2022, dezembro 19). *Código de conduta de fornecedores*. https://grupobrisa.pt/media/msshmoka/ext_pt_codcondutafornecedor_julho.pdf.

Brisa Auto-Estradas de Portugal, S.A. (2024, maio). *Política de procurement & compras*. https://grupobrisa.pt/media/ofbjr1hm/ext_pt_pol%C3%ADticaprocurementcompras.pdf.

Burel Factory. (s.d.). *Website Institucional*. Consultado em 12 de março de 2026, em https://burelfactory.com/en?srsltid=AfmBOooo9SfoAWzAhI8A3fJVTLbQwe2-XRvXXWc9QlXVTQPA2yEpX3Of.

Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, *32*(3), 946-967. https://www.researchgate.net/publication/237542214_Why_Would_Corporations_Behave_in_Socially_Responsible_Ways_An_Institution_Theory_of_Corporate_Social_Responsibility?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6ImhvbWUiLCJwYWdlIjoic2VhcmNoIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlSGVhZGVyIn19.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, *34*(4), 39-48. https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders.

Corticeira Amorim. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 13 de março de 2026, em https://www.amorim.com/pt/.

Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A. (2024, maio). *Sustainable by nature*. https://www.amorim.com/xms/files/Sustentabilidade/Sustainablebynature_2024web.pdf.

Amorim Cork Flooring, S.A. (2021, janeiro). *Amorim WISE: Smart choice. Amazing sensations*. https://www.amorim.com/xms/files/Brochuras_Amorim_Cork_Flooring/83000111_64090MT_AMORIM_WISE_BROCHURE_INT_JAN21_web.pdf.

Amorim Cork Composites. (s.d.). *Reinventing how cork engages the world*. https://www.amorim.com/xms/files/v1/Documentacao/acc-brochura_pt_website.pdf.

Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A. (2025). *Relatório de sustentabilidade 2024*. https://www.amorim.com/xms/files/Sustentabilidade/RC24/Amorim_RC24_PT_Rel.Sustentabilidade3.pdf.

CTT. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 16 de março de 2026, em https://www.ctt.pt/particulares/index?srsltid=AfmBOopTSW1LetOdp6ZcC60GHRThGBmc8pjhjy9SJe2QRIT58-nLfzHD.

Grupo CTT. (2025, março 20). *Política de compras responsáveis.* https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/8050843c-0cba-40cf-8cae-efcf3aaaa708/ficheiro/export/politica_compras_site.pdf.pdf.

CTT – Correios de Portugal, S.A. (s.d.). *Quadro de referência do financiamento ligado à sustentabilidade dos CTT*. https://www.ctt.pt/application/themes/pdfs/grupo-ctt/ctt_qr_financiamento_sustentavel_pt.pdf.

CTT – Correios de Portugal, S.A. (2026). *Relatório anual integrado 2025*. https://www.ctt.pt/application/themes/pdfs/grupo-ctt/investidores/ctt_relatorio_integrado_2025_pt.pdf.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, *15*(1), 1-13. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132.

Delmas, M., & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, *54*(1), 64-87. https://www.researchgate.net/publication/228133505_The_Drivers_of_Greenwashing.

Delta Cafés. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 16 de março de 2026, em https://deltacafes.com.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147-160. https://www.jstor.org/stable/2095101.

Doh, J., Howton, S., Howton, S., & Siegel, D. (2010). Does the market respond to an endorsement of social responsibility? The role of institutions, information, and legitimacy. *Journal of management*, *36*(6), 1461-1485. https://www.researchgate.net/profile/Jonathan-Doh/publication/247570197_Does_the_Market_Respond_to_an_Endorsement_of_Social_Responsibility_The_Role_of_Institutions_Information_and_Legitimacy/links/547c4e180cf293e2da2da706/Does-the-Market-Respond-to-an-Endorsement-of-Social-Responsibility-The-Role-of-Institutions-Information-and-Legitimacy.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQiLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ&__cf_chl_tk=DUqT0CjzrRWF09QbWsfROxqVmnJ_tdF3wBEcKvHMwAE-1777311653-1.0.1.1-MVrA688pjTbcaTffAZryaYzpENCruOb7H1Q52WQ5prY.

Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, *12*(1), 8-19. https://www.researchgate.net/publication/228118694_Maximizing_Business_Returns_to_Corporate_Social_Responsibility_CSR_The_Role_of_CSR_Communication.

EDP. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 18 de março de 2026, em https://www.edp.pt/particulares/.

EDP. (2024, abril 22). *Política de investimento social*. https://edp.com/sites/default/files/document/2025-09/Grupo%20EDP%20Politica%20de%20Investimento%20Social_PT.pdf.

EDP. (2026, janeiro 26). *Política do ambiente*. https://edp.com/sites/default/files/document/2026-03/Politica_de_ambiente_PT_2026.pdf.

EDP Group. (2025, julho). *Supplier code of conduct*. https://edp.com/sites/default/files/document/2025-09/EDP_Supplier_Code_of_Conduct_2025_.pdf.

Grupo EDP. (2022, maio 17). *Política de DEIP: Diversidade, equidade, inclusão e sentido de pertença no Grupo EDP*. https://edp.com/sites/default/files/document/2026-02/DEIBPolicy_PT%20.pdf.

EDP – Energias de Portugal, S.A. (2025, setembro 1). *Plano para a igualdade 2025–2026*. https://edp.com/sites/default/files/document/2025-09/GENDER_EQUALITY_PLAN_2025-2026_EDP_FINAL_VERSION_%28PT%29_2921564_1757501216.pdf.

EDP – Energias de Portugal, S.A. (2026). *Relatório anual integrado 2025*. https://edp.com/sites/default/files/document/2026-03/EDP_2025Relat%C3%B3rioAnualIntegrado.pdf.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. *The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Majeure Alternative Management, HEC, Paris*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52710329/_The_Triple_Bottom_Line_for_21st_Century_Business__Capstone_Publishing__Oxford__1997.-libre.pdf?1492665293=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DObservatoire_du_Management_Alternatif_Al.pdf&Expires=1777318549&Signature=JIsfYA9AowfVWxL-flMYuNLP2gV7tHOGOYxACxCcJZ~ajUJEQhUSptvxw0pBA0mkehKgvkcWaM2P5G7CiNk6f6qibAb9kjA-FE8J06w1sRPo~JZUUmKJ-Nva5H5s~PMAJQGHaZ1hZhz7g-Nhm-OwWGxLt~tSWwON7wTEQULjTkBid2tESoH1JQE6v3-sDw~heiR9Nf6iNTjRFfSbINw2oDXP3LJmBzbzDjBIDlcP5KkNLJ5ZPlpqoTia94Y7iDopK97L7xm2wJ2Ws7lHue~xKpjrCjOsvbveSNOQKiVzZlqDPFBjpGifT4SR78ukZ~MZBgFKsKXP1mEw1ExsVR6bYw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, *8*(1), 37-51.https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf.

Flammer, C. (2018). Competing for government procurement contracts: The role of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, *39*(5), 1299-1324. https://www.columbia.edu/~cf2870/PDFs/Flammer_SMJ2018_inclAppendix.pdf.

Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, *2*(4), 54-61. https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165405.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*.https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=%22Strategic+managemente:+A+stakeholder+approach&ots=62imG0K8UK&sig=H2Jct-VZtHYx8u_CLIY8IFemwjc&redir_esc=y#v=onepage&q=1984&f=false.

Freeman, R.., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management*.

Galp. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 20 de março de 2026, em https://www.galp.com/pt/landing-page.

Galp Energia, SGPS, S.A. (2026). *Relatório integrado anual 2025*. https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/IMR2025/RelatorioIntegradoAnual2025.pdf.

Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, *20*(4), 986-1014. https://www.jstor.org/stable/258963?seq=1.

Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic management journal*, *37*(13), 2569-2588. https://www.jstor.org/stable/26155189?seq=1.

Hull, C., & Rothenberg, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic management journal*, *29*(7), 781-789. https://www.jstor.org/stable/20142056?seq=1.

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, *67*(3), 241-256. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9182-6.

Jerónimo Martins. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 20 de março de 2026 https://www.jeronimomartins.com/pt/.

Jerónimo Martins, SGPS, S.A. (2026, março 18). *Resultados 2025: Comunicado*. https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/com/2025/PT/ResultadosFY2025.pdf.

Grupo Jerónimo Martins. (s.d.). *Política ambiental*. https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Environment/PT/jm-politica-ambiental.pdf.

Grupo Jerónimo Martins. (2018, março). *Política da qualidade e segurança de produto*. https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Health/PT/POLITICA-QUALIDADE-E-SEGURANCA-PRODUTO_.pdf.

Grupo Jerónimo Martins. (2019, dezembro). *Política anticorrupção*. https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Politica-Anticorrupcao-JM.pdf.

Jerónimo Martins, SGPS, S.A. (s.d.). *Sustainable finance framework*. https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Investor/Sustainable-Finance/jm-sustainable-financial-framework-20240730.pdf.

Grupo Jerónimo Martins. (s.d.). *Política de compras sustentáveis*. https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Sourcing-Responsibly/PT/Politica_de_Compras_Sustentaveis.pdf

Grupo Jerónimo Martins. (s.d.). *Código de conduta dos fornecedores do Grupo Jerónimo Martins*. https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Sourcing-Responsibly/PT/Codigo-de-Conduta-de-Fornecedores.pdf

Grupo Jerónimo Martins. (2025). *Código de conduta*. https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Code-of-Conduct/JMRH_Codigo_Conduta_2025_PT.pdf

Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, *20*(2), 404-437. https://www.jstor.org/stable/258852?seq=1.

Lozano, R. (2018). Proposing a definition and a framework of organisational sustainability: A review of efforts and a survey of approaches to change. *Sustainability*, *10*(4), 1157. https://www.mdpi.com/2071-1050/10/4/1157.

Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tučková, Z. (2021). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage in large enterprises. *Journal of Competitiveness*. https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management.

Marquis, C., Toffel, M., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization science*, *27*(2), 483-504. https://www.jstor.org/stable/24763314?seq=1.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, *33*(2), 404-424. https://www.jstor.org/stable/20159405?seq=1.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, *26*(1), 117-127. https://www.jstor.org/stable/259398?seq=1.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, *22*(4), 853-886. https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1.

Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: are we there yet?. *Organization & environment*, *27*(2), 113-139. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1086026614526413.

Mota-Engil. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 20 de março de 2026, em https://www.mota-engil.com/.

Grupo Mota-Engil. (2024, julho 15). *Código de ética e conduta do fornecedor*. https://www.mota-engil.com/app/uploads/2025/03/Codigo-de-Etica-e-Conduta-do-Fornecedor.pdf.

Grupo Mota-Engil. (s.d.). *Plano para a igualdade de género 2026*. https://www.mota-engil.com/app/uploads/2023/04/Plano-para-a-Igualdade-de-Genero-2026.pdf.

Grupo Mota-Engil. (2023, dezembro 18). *Código de ética e de conduta empresarial*. https://www.mota-engil.com/app/uploads/2023/06/Codigo-de-Etica-e-de-Conduta-Empresarial.pdf.

Grupo Mota-Engil. (2025, outubro 20). *Política de responsabilidade social*. https://www.mota-engil.com/app/uploads/2025/11/Politica-de-Responsabilidade-Social.pdf.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, *84*(12), 78-92. https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/08/Strategy_and_Society.pdf?utm_.

Grupo Mota-Engil. (2024, dezembro 16). *Política de direitos humanos*. https://www.mota-engil.com/app/uploads/2025/03/Politica-de-Direitos-Humanos-Mota-Engil.pdf.

Grupo Mota-Engil. (2024, setembro). *Sustainability linked financing framework*. https://www.mota-engil.com/app/uploads/2025/04/ME-Sustainability-Linked-Financing-Framework-VF.pdf.

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2025). *Relatório único 2024: Inspiring beyond cultures*. https://www.mota-engil.com/app/uploads/2025/04/Investidores-Kit-2-Relatoriounico24-pt.pdf.

Nelo. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 22 de março de 2026, em https://www.nelo.eu.

Nelo. (s.d.). *Sustainability*. Consultado em 22 de março de 2026, em https://www.nelo.eu/sustainability/.

NOS. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 24 de março de 2026, em https://www.nos.pt/?_gl=1*1pz2soc*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwkYLPBhC3ARIsAIyHi3QSVmXShDtdGYWzvc29q7El0YqTVxEqD4hXRYQUSm25WwYZmi1Ye44aArVHEALw_wcB&gclsrc=aw.ds&gbraid=0AAAAACRlvKkKyw9WlTwZoQkw-sK-syjoI.

NOS, SGPS, S.A. (2025, dezembro 31). *Relatório anual integrado 2025* https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/resultados-e-apresenta%C3%A7%C3%B5es/resultados/resultados-2025/4t25/NOS_RI25_PT.pdf?_gl=1*wff5rs*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjwkYLPBhC3ARIsAIyHi3QSVmXShDtdGYWzvc29q7El0YqTVxEqD4hXRYQUSm25WwYZmi1Ye44aArVHEALw_wcB&gclsrc=aw.ds&gbraid=0AAAAACRlvKkKyw9WlTwZoQkw-sK-syjoI.

NOS. (s.d.). *Estrutura de governance ESG*. https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/sustentabilidade/pt/compromisso/estrategia-num-minuto/estrutura-governance-esg-2.pdf?_gl=1*1rgkyzd*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwkYLPBhC3ARIsAIyHi3QSVmXShDtdGYWzvc29q7El0YqTVxEqD4hXRYQUSm25WwYZmi1Ye44aArVHEALw_wcB&gclsrc=aw.ds&gbraid=0AAAAACRlvKkKyw9WlTwZoQkw-sK-syjoI.

NOS. (2025, outubro). *Código de ética*. https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/sustentabilidade/pt/politicas/Codigo-de-Etica.pdf?_gl=1*36g5d3*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwkYLPBhC3ARIsAIyHi3QSVmXShDtdGYWzvc29q7El0YqTVxEqD4hXRYQUSm25WwYZmi1Ye44aArVHEALw_wcB&gclsrc=aw.ds&gbraid=0AAAAACRlvKkKyw9WlTwZoQkw-sK-syjoI.

NOS, S.G.P.S., S.A. (2021, maio). *Política de sustentabilidade*. https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/sustentabilidade/pt/NOS-Pollitica-

Sustentabilidade.pdf?_gl=1*1q82ihw*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwkYLPBhC3ARIsAIyHi3QSVmXShDtdGYWzvc29q7El0YqTVxEqD4hXRYQUSm25WwYZmi1Ye44aArVHEALw_wcB&gclsrc=aw.ds&gbraid=0AAAAACRIvKkKyw9WlTwZoQkw-sK-syjoI.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review 89 (1/2): 62-77. https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf.

Renova. (s.d.). *Website Institucional*. Consultado em 16 de março de 2026, em https://www.myrenova.com/pt/

Renova. (2025). *Declaração ambiental 2024: Portugal — Fábrica 1 e Fábrica 2*. https://www.renova.pt/doc/DARenova.pdf

SCIENCE4YOU. (s.d). *Website institucional*. Consultado em 16 de março de 2026. https://www.science4you.pt/custom_content/codigo_integridade.pdf.

Science4you, S.A. (s.d.). *Código de integridade*. https://www.science4you.pt/custom_content/codigo_integridade.pdf.

Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business strategy and the environment*, *26*(2), 239-252. https://www.researchgate.net/publication/284786642_Greenwashing_Revisited_In_Search_of_a_Typology_and_Accusation-Based_Definition_Incorporating_Legitimacy_Strategies.

Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management science*, *59*(5), 1045-1061. https://www.academia.edu/6177770/The_Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_on_Firm_Value_The_Role_of_Customer_Awareness.

Sogrape. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 20 de março de 2026, em https://sogrape.com/pt.

Sogrape. (2024). *Sustainability report 2024*. https://www.datocms-assets.com/33016/1771945402-sogrape-sustainability-report-2024.pdf.

Sogrape. (2025). *Sogrape yearbook 2024: Transforming with purpose*. https://www.datocms-assets.com/33016/1754057072-sogrape_yb2024_digital.pdf.

Sonae. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 26 de março de 2026, em https://www.sonae.pt/.

Sonae, SGPS, S.A. (2025). *Relatório anual integrado 2024*. https://www.sonae.pt/fotos/dados_fin/relatorio_anual_sonae_2024_70906428467ef95e932755.pdf#page=49.

Spence, L. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, *55*(1), 23-55. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650314523256.

Sumol Compal. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 26 de março de 2026, em https://sumolcompal.pt/.

Sumol Compal. (2025). *Relatório único integrado 2024*. https://sumolcompal.pt/sustentabilidade/rui2024.pdf.

Super Bock Group. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 27 de março de 2026, em https://superbockgroup.com/.

Super Bock Group. (2025, agosto 29). *Relatório de sustentabilidade 2024*. https://sharingtheauthentic2024.com/assets/pdf/SBG_Relatorio_de_Sustentabilidade_2024_PT.pdf.

Super Bock Group. (2022). *Relatório de gestão e sustentabilidade 2022*. https://sharingtheauthentic2022.com/assets/pdf/SUPER-BOCK-GROUP_BROCHURA_19out.pdf.

Super Bock Group. (2024, maio). *Código de conduta: Fornecedores*. https://superbockgroup.com/wp-content/uploads/2024/07/SBG-CC-Fornecedores-29abr_OK.pdf.

TEKEVER. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 27 de março de 2026, em https://www.tekever.com/.

TEKEVER. (s.d.). *Compliance*. https://www.tekever.com/compliance/.

TEKEVER. (2025, setembro 25). *Management policy*. https://www.tekever.com/wp-content/uploads/2026/02/Tekever-Management-Policy-v.2.pdf.

TEKEVER Ltd. (2025, janeiro 17). *Carbon reduction plan*. https://www.tekever.com/wp-content/uploads/2026/02/PPN-0621-Carbon-Reduction-Plan-2025.pdf.

The Navigator Company. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 28 de março de 2026, em https://thenavigatorcompany.com.

The Navigator Company, S.A. (2026, abril 10). *Relatório anual 2025*. https://thenavigatorcompany.com/wp-content/uploads/2026/04/Relatorio-Anual-2025.pdf.

The Navigator Company, S.A. (2026). *Relatório anual 2025: Governo societário*. https://thenavigatorcompany.com/wp-content/uploads/2026/04/Relatorio-do-Governo-Societario-2025.pdf.

The Navigator Company, S.A. (2025, março 27). *Indicadores adicionais de sustentabilidade 2024*. https://thenavigatorcompany.com/wp-content/uploads/2025/06/Relatorio-Indicadores-Adicionais-_-PT_Final.pdf.

The Navigator Company, S.A. (2025). *From forest to future: Booklet de sustentabilidade 2024*. https://thenavigatorcompany.com/wp-

content/uploads/2025/06/08_NAVIGATOR_Brochura_Sustentabilidade_2024_DIGITAL_PT.pdf.

Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business strategy and the Environment*, *29*(2), 407-421.https://psycnet.apa.org/record/2020-10195-007.

Viarco. (s.d.). *Website institucional*. Consultado em 28 de março de 2026, em https://www.viarco.pt/

Viarco. (s.d.). *Certificação FSC® e PEFC*. Consultado em 28 de março de 2026, em https://www.viarco.pt/certificacao-fsc-pefc/

Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of business ethics*, *109*(2), 227-242. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1122-4.

Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management journal*, *59*(2), 534-544. https://www.researchgate.net/publication/301202945_Corporate_Social_Responsibility_An_Overview_and_New_Research_Directions.

Xuetong, W., Hussain, M., Rasool, S., & Mohelska, H. (2023). Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. *Environmental Science and Pollution Research*, *31*(34), 46207-46220. https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-023-28192-7.

APÊNDICES

Apêndice A — Fichas de codificação individual das empresas analisadas

Este apêndice apresenta as fichas de codificação individual das empresas que compõem a amostra, desenvolvidas com base na grelha de análise definida no Capítulo 3. Para cada empresa, detalhamos os indicadores avaliados, a pontuação atribuída, uma breve justificação e a evidência/fonte consultada. Estas fichas formam a base empírica para a construção dos índices agregados apresentados no Capítulo 4, garantindo a transparência, a rastreabilidade e a consistência do processo de codificação. A pontuação foi atribuída de acordo com a escala ordinal de 0 a 2, conforme a metodologia do estudo.

Apêndice A.1 — EDP

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade e a transição energética surgem explicitamente integradas na missão, visão, propósito e estratégia corporativa.	Website institucional: Missão, visão e valores; Estratégia; Relatório Anual Integrado 2025
	I2	2	Existem estruturas formais de governação da sustentabilidade, ética e compliance, com comissões, sistemas de controlo e responsabilidades definidas.	Website institucional: Ética e compliance; Relatório Anual Integrado 2025; Política DEIP
	I3	2	A empresa divulga metas quantitativas e temporalizadas em clima, renováveis, igualdade de género e cadeia de valor.	Website institucional: Alterações climáticas; Diversidade e inclusão; Relatório Anual Integrado 2025
	I4	2	São apresentados indicadores e métricas de desempenho ambiental, social e de governação com monitorização e reporte.	Relatório Anual Integrado 2025
	I5	2	A responsabilidade social está integrada na cadeia de valor através de due diligence ESG, código de conduta de fornecedores e programas estruturados.	Website institucional: Fornecedores; Impacto social; Supplier Code of Conduct 2025

	I6	2	A empresa apresenta políticas e programas estruturados de implementação organizacional em ambiente, impacto social, inclusão e segurança.	Website institucional: Impacto social; Saúde e segurança; Ambiente; Políticas institucionais
REPUT	**R1**	2	A empresa divulga reconhecimentos externos formais e atuais em sustentabilidade, ética e desempenho ESG.	Website institucional: Classificações ESG; Ética e compliance
	R2	2	A EDP apresenta certificações e validações externas identificáveis nos sistemas de gestão ambiental, segurança, anti-suborno e compliance.	Website institucional: Ambiente; Saúde e segurança; Ética e compliance
	R3	2	O website e os relatórios apresentam informação extensa, estruturada, acessível e sistematizada.	Website institucional; Relatório Anual Integrado 2025
SUST	**S1**	2	São divulgados dados ambientais concretos, incluindo emissões, geração renovável e resíduos valorizados.	Website institucional: Alterações climáticas; Economia circular; Relatório Anual Integrado 2025
	S2	2	A empresa divulga indicadores sociais concretos sobre diversidade, liderança feminina, STEM, engagement e segurança.	Website institucional: Diversidade e inclusão; Relatório Anual Integrado 2025; Plano para a Igualdade 2025-2026
	S3	2	Existem metas ambientais e sociais acompanhadas de progresso, monitorização ou resultados.	Website institucional: Alterações climáticas; Diversidade e inclusão; Economia circular
	S4	2	São identificadas políticas e programas consistentes e recorrentes nas áreas ambiental, social e de investimento social.	Website institucional; Política do Ambiente; Política de Investimento Social; Política DEIP
DIF	**D1**	2	A proposta de valor sustentável da empresa é explicitamente associada a energia limpa, renováveis, redes e soluções energéticas.	Website institucional: Missão, visão e valores; Estratégia; Relatório Anual Integrado 2025

	D2	2	A diferenciação comunicada é acompanhada por credenciação e validação externa.	Website institucional: Classificações ESG; Ambiente; Ética e compliance
	D3	2	A empresa apresenta iniciativas concretas de inovação sustentável e estruturas dedicadas à investigação e inovação.	Website institucional: Inovação; Relatório Anual Integrado 2025
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas e resultados em clima, diversidade, resíduos e fornecedores.	Website institucional; Relatório Anual Integrado 2025
	A2	2	Existe consistência e continuidade entre website, relatórios e políticas institucionais.	Website institucional; Política DEIP; Política de Investimento Social; Relatório Anual Integrado 2025
	A3	2	A evidência divulgada é reforçada por certificações, ratings ESG e validações externas.	Website institucional: Ambiente; Ética e compliance; Classificações ESG; Alterações climáticas
	A4	2	A empresa reconhece desafios, riscos e limitações, incluindo acidentes graves e vulnerabilidades operacionais e climáticas.	Relatório Anual Integrado 2025

Apêndice A.2 — BIAL

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade é apresentada como linha estratégica de desenvolvimento e integrada na missão e no posicionamento corporativo.	Website institucional: A Nossa Empresa; Sustentabilidade; Relatório de Sustentabilidade 2024
	I2	2	Existem estruturas formais de governação, compliance e fiscalização, bem como políticas institucionais formalizadas.	Website institucional: Os nossos líderes; Ética Empresarial; PPR 2024-2027

	I3	1	A empresa apresenta objetivos e compromissos de sustentabilidade, mas a evidência pública de metas quantificadas e calendarizadas continua limitada.	Política de Sustentabilidade Ambiental; Relatório de Sustentabilidade 2024
	I4	2	São divulgados indicadores e métricas ambientais, sociais e de governação com evolução temporal.	Relatório de Sustentabilidade 2024
	I5	2	A responsabilidade social está integrada na cadeia de valor através de política de compras, código para terceiros, score ESG e due diligence.	Relatório de Sustentabilidade 2024; PPR 2024-2027
	I6	2	A empresa apresenta políticas, formação obrigatória, auditorias, canal Speak-Up e mecanismos de implementação e monitorização.	Website institucional: Ética Empresarial; Speak-Up; Código de Ética e Conduta
REPUT	**R1**	1	Existe reconhecimento externo formal, mas não claramente centrado em sustentabilidade ou responsabilidade social.	Relatório de Sustentabilidade 2024
	R2	2	A empresa apresenta certificações e validações externas formais e identificadas, incluindo ISO 14001 e certificações regulatórias.	Website institucional: Sustentabilidade; Qualidade e Segurança; Certificado ISO 14001
	R3	2	O website e os documentos apresentam informação organizada, acessível e formalmente estruturada.	Website institucional; Relatório de Sustentabilidade 2024
SUST	**S1**	2	São divulgados dados ambientais concretos sobre emissões, energia, água e resíduos, com comparação temporal.	Relatório de Sustentabilidade 2024
	S2	2	A empresa apresenta indicadores sociais quantificados sobre colaboradores, diversidade, formação e denúncias.	Relatório de Sustentabilidade 2024
	S3	1	Existem objetivos e compromissos com algum seguimento, mas as	Política de Sustentabilidade

			metas públicas continuam relativamente genéricas.	Ambiental; Relatório de Sustentabilidade 2024
	S4	2	Há políticas e programas consistentes, recorrentes e integrados nas áreas ambiental, ética e de compliance.	Política de Sustentabilidade Ambiental; Código de Ética; Política Anti-Suborno
DIF	**D1**	1	A empresa associa inovação terapêutica e impacto social à sua atuação, mas a proposta de valor sustentável não surge fortemente diferenciada enquanto oferta de mercado.	Website institucional: A Nossa Empresa; I&D; Relatório de Sustentabilidade 2024
	D2	1	Existem elementos de prova e credenciação, mas menos diretamente associados a uma diferenciação sustentável da oferta.	Certificado ISO 14001; Relatório de Sustentabilidade 2024
	D3	2	São apresentados projetos concretos de inovação com impacto social e ambiental, incluindo I&D em doenças raras e iniciativas de ecoeficiência.	Website institucional: I&D; Relatório de Sustentabilidade 2024
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula objetivos e resultados em várias dimensões ESG.	Relatório de Sustentabilidade 2024
	A2	2	Existe consistência e continuidade entre website, relatório, políticas e documentos de monitorização.	Website institucional; documentos institucionais
	A3	2	A evidência comunicada é reforçada por certificações, auditorias e validações externas claras.	Certificado ISO 14001; Relatório de Sustentabilidade 2024
	A4	2	A empresa reconhece desafios, limitações e ações corretivas em sustentabilidade e compliance.	Relatório de Sustentabilidade 2024; Relatório Anual do PPR 2025

Apêndice A.3 — Brisa

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade surge explicitamente integrada no propósito, visão e posicionamento estratégico da empresa.	Website institucional: Propósito e valores; Visão
	I2	2	Existem estruturas e instrumentos formais de governação ética, risco, direitos humanos e prevenção da corrupção.	Website institucional: Ética e transparência; Plano de Prevenção da Corrupção; Política de Direitos Humanos
	I3	2	A Brisa divulga metas ESG quantificadas e calendarizadas em ambiente, social e governo.	Website institucional: O nosso compromisso; Visão
	I4	2	São apresentados indicadores e mecanismos de monitorização, incluindo KPIs e relatórios temáticos.	Website institucional: Principais indicadores; Relatório de Biodiversidade 2024; Política Ambiental
	I5	2	A responsabilidade social está integrada na cadeia de valor através de critérios ESG, código de fornecedores e política de compras.	Website institucional: Fornecedores; Código de Conduta de Fornecedores; Política de Procurement & Compras
	I6	2	A empresa apresenta políticas, formação, canal de denúncias e projetos concretos de implementação.	Código de Ética; Site institucional: Ética e transparência; Projetos; Segurança rodoviária
REPUT	**R1**	1	Existe reconhecimento externo pontual, mas menos robusto e sistemático em sustentabilidade corporativa.	Website institucional: notícia sobre prémio de inovação Road Crab
	R2	2	A Brisa apresenta certificações e validações externas identificáveis e relevantes.	Website institucional: Brisa Autoestradas de Portugal S.A.; certificação efr
	R3	2	O website institucional apresenta informação estruturada, acessível e ampla sobre governo, sustentabilidade e ética.	Website institucional: homepage; Ética e transparência; Plano de Prevenção da Corrupção

SUST	**S1**	2	São divulgados objetivos ambientais, políticas e instrumentos de monitorização concretos.	Website institucional: O nosso compromisso; Relatório de Biodiversidade 2024; Política Ambiental
	S2	2	A empresa apresenta metas e iniciativas sociais em segurança, inclusão, deficiência e conciliação.	Website institucional: O nosso compromisso; A nossa comunidade; Principais indicadores
	S3	2	Existem metas claras e temporalizadas acompanhadas por instrumentos de execução e monitorização.	Website institucional: O nosso compromisso; Relatório de Biodiversidade 2024
	S4	2	São identificadas políticas e programas consistentes nas dimensões ambiental, social e de governação.	Política Ambiental; Política de Direitos Humanos; Código de Ética
DIF	**D1**	2	A proposta de valor da Brisa está explicitamente associada à mobilidade simples, segura e sustentável.	Website institucional: Propósito e valores; Visão; Empresas
	D2	2	A diferenciação comunicada é acompanhada por certificações e validações externas diretamente relevantes	Website institucional: Brisa Auto-Estradas de Portugal S.A.
	D3	2	A empresa apresenta iniciativas concretas de inovação em mobilidade, segurança e transição energética.	Website institucional: Inovação
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula objetivos e resultados em várias dimensões ESG.	Website institucional: O nosso compromisso; Principais indicadores; Plano de Prevenção da Corrupção; Relatório de Biodiversidade 2024
	A2	2	Existe consistência e continuidade entre website, políticas, código e relatórios.	Website institucional: Propósito e valores; Ética e transparência; Plano de Prevenção da Corrupção; Código de Ética
	A3	2	A evidência pública é reforçada por certificações e validações	Website institucional: Brisa Auto-Estradas de Portugal

			externas formais.	S.A.; Política Ambiental
	A4	1	A comunicação revela alguns aspetos em implementação e metas futuras, mas menor explicitação de falhas ou limitações concretas.	Website institucional: Projetos; O nosso compromisso

Apêndice A.4 — Burel Factory

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada no propósito, na história da marca e na filosofia de design, surgindo como parte central da identidade empresarial.	Website institucional: Sustainability; History; Design Philosophy
	I2	1	Existem alguns mecanismos formais, como Quality Policy, DPO e complaint's portal, mas não é apresentada uma estrutura pública robusta de governação ESG	Website institucional: Quality Policy; Privacy Policy
	I3	1	A empresa apresenta compromissos e orientações claras, mas sem metas públicas quantificadas e calendarizadas.	Website institucional: Sustainability; Quality Policy
	I4	1	Há evidência de medição e teste técnico do produto, mas não de indicadores corporativos ESG amplamente divulgados.	Website institucional: Performance
	I5	1	A cadeia de valor é mencionada através da relação com pastores, artesãos e fornecedores locais, mas sem política pública formal de due diligence ou fornecedores.	Website institucional: Sustainability; Quality Policy
	I6	2	Existem práticas concretas de implementação, como zero waste, reaproveitamento de resíduos, formação local e design for disassembly.	Website institucional: Sustainability; Explore Burel Factory; Quality Policy

REPUT	**R1**	2	O site refere prémios externos relevantes, incluindo o CITEVE Sustainability Award e o World's Sustainable Company Award da MONOCLE.	Website institucional: Sustainability (Spatial Solutions)
	R2	2	A empresa apresenta validações externas e técnicas, incluindo conformidade REACH e ensaios segundo normas europeias e ISO.	Website institucional: Sustainability (Spatial Solutions); Performance
	R3	1	O site divulga informação relevante e organizada, mas sem a densidade documental típica de relatórios ESG ou códigos públicos mais extensos.	Website institucional: Sustainability; Quality Policy; Privacy Policy
SUST	**S1**	1	A empresa comunica atributos ambientais e técnicos do material, mas não publica indicadores corporativos ambientais quantificados.	Website institucional: Sustainability; Performance; Sustainability (Spatial Solutions)
	S2	1	Há evidência de compromisso social com a região, emprego local e transmissão de saber, mas sem métricas sociais públicas detalhadas.	Website institucional: Sustainability; History; Quality Policy
	S3	1	Existem compromissos e práticas recorrentes, mas não metas públicas mensuráveis acompanhadas por progresso formalizado.	Website institucional: Sustainability; Quality Policy
	S4	2	A sustentabilidade surge de forma consistente em várias páginas e práticas, incluindo zero waste, slow production, reaproveitamento e valorização territorial.	Website institucional: Sustainability; Design Philosophy; Explore Burel Factory; Quality Policy
DIF	**D1**	2	A proposta de valor sustentável da marca é central, combinando lã natural, circularidade, património, design e desempenho técnico.	Website institucional: Sustainability; Design Philosophy; Spatial Solutions
	D2	2	A diferenciação sustentável é acompanhada por prova técnica e validação externa.	Website institucional: Sustainability (Spatial Solutions); Performance

	D3	2	A empresa apresenta inovação sustentável concreta, incluindo reaproveitamento de resíduos, design for disassembly e novas aplicações do burel.	Website institucional: History; Explore Burel Factory; Spatial Solutions
AUTH	**A1**	1	A comunicação articula compromissos com algumas evidências concretas, mas sem quadro público robusto de metas corporativas e resultados anuais.	Website institucional: Sustainability; Performance
	A2	2	Existe forte consistência entre história, sustentabilidade, design, qualidade e inovação ao longo do site.	Website institucional: Sustainability; History; Design Philosophy; Quality Policy; Explore Burel Factory
	A3	2	A comunicação é reforçada por conformidade REACH, ensaios técnicos e distinções externas.	Website institucional: Sustainability (Spatial Solutions); Performance
	A4	1	O site reconhece fragilidades territoriais e patrimoniais, mas não explicita de forma robusta falhas ou limitações organizacionais atuais.	Website institucional: Sustainability; History

Apêndice A.5 — Corticeira Amorim

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada na missão, visão, modelo de negócio e programa estratégico "Sustentável por natureza".	Website institucional: Sustentabilidade, Overview e Governo Societário; Relatório Consolidado 2024
	I2	2	Existem estruturas formais de governação ESG, incluindo CSO, Comissão de E.S.G., Comissão de Riscos, Comissão de Auditoria e mecanismos de compliance.	Website institucional: Modelo de Governo; Ética e Compliance; Relatório Consolidado 2024
	I3	2	A empresa divulga metas ESG qualitativas e quantitativas, calendarizadas até 2030 e articuladas com ciclos estratégicos.	Website institucional: Sustentabilidade / Overview; Relatório Consolidado 2024 e booklet Sustainable by nature

	I4	2	São apresentados indicadores ambientais, sociais e de governação, com metodologia, monitorização e verificação independente.	Website institucional: Relatórios; Relatório Consolidado 2024
	I5	2	A RSE está integrada na cadeia de valor através da Política de Compras, Código para Fornecedores, avaliação ESG, auditorias e financiamento ESG a fornecedores.	Website institucional: Estatutos, Regulamentos e Políticas; Ética e Compliance; Relatório Consolidado 2024
	I6	2	A implementação organizacional é suportada por programas, incentivos ESG, formação, auditorias, due diligence e sistemas de gestão.	Website institucional: Sustentabilidade e Governo Societário; Relatório Consolidado 2024
REPUT	**R1**	2	A empresa evidencia reconhecimento externo relevante, incluindo integração no Sustainability Yearbook 2026 da S&P Global e distinção como Industry Mover.	Website institucional: Sustentabilidade / Overview
	R2	2	A Corticeira Amorim apresenta múltiplas certificações e validações externas relevantes.	Website institucional: Estatutos, Regulamentos e Políticas; Relatório Consolidado 2024
	R3	2	O website e o reporte corporativo apresentam informação extensa, estruturada e acessível.	Website institucional: homepage, sustentabilidade, relatórios e políticas
SUST	**S1**	2	São divulgados indicadores ambientais concretos sobre energia, resíduos, florestas, materiais e emissões.	Website institucional: Sustentabilidade / Overview; Relatório Consolidado 2024
	S2	2	A empresa apresenta indicadores sociais quantificados sobre trabalhadores, formação, diversidade e negociação coletiva.	Website institucional: Sustentabilidade / Overview; Relatório Consolidado 2024
	S3	2	Existem metas ESG acompanhadas por progresso, ciclos estratégicos e ambição	Website institucional: Sustentabilidade / Overview; Relatório

			2030.	Consolidado 2024
	S4	2	Há políticas e programas consistentes em sustentabilidade, energia, ambiente, biodiversidade, direitos humanos, compras e diversidade	Website institucional: Estatutos, Regulamentos e Políticas; Relatório Consolidado 2024
DIF	**D1**	2	A proposta de valor da empresa assenta em soluções de base natural, circularidade, inovação e cortiça como material sustentável.	Website institucional: Negócio; Sustentabilidade; Inovação; Relatório Consolidado 2024
	D2	2	A diferenciação sustentável é acompanhada por certificações, ACV, verificação externa e prova comparativa do desempenho ambiental dos produtos.	Website institucional: Relatórios; Relatório Consolidado 2024 e brochuras de produto
	D3	2	A empresa apresenta inovação sustentável concreta em múltiplas áreas e aplicações de cortiça.	Website institucional: Inovação; homepage; Brochuras Amorim Cork Composites e Amorim WISE
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas, indicadores e resultados observáveis.	Website institucional: Sustentabilidade / Overview; Relatório Consolidado 2024
	A2	2	Existe consistência e continuidade entre website, políticas, relatórios e documentação temática.	Website institucional: Relatórios; Sustentabilidade; Governo Societário; Relatório Consolidado 2024
	A3	2	A evidência divulgada é reforçada por verificação independente e certificações externas.	Website institucional: Estatutos, Regulamentos e Políticas; Relatório Consolidado 2024
	A4	2	A empresa explicita limitações, incertezas metodológicas, ausência de comparabilidade em algumas métricas e reforço futuro de due diligence.	Relatório Consolidado 2024

Apêndice A.6 — CTT

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade é apresentada como tema central da estratégia ("Faster, Better, Greener"), integrada no plano estratégico e no modelo de criação de valor.	Website institucional: Relatório integrado 2025
	I2	2	Existe governação ESG formalizada com Comissão de Governo Societário e Risco, Comissão de Ética e Comité de Sustentabilidade.	Website institucional: Relatório integrado 2025
	I3	2	A empresa divulga metas ESG e estratégicas calendarizadas para 2028 e 2030, com KPIs e SPTs associados.	Website institucional: Relatório integrado 2025; Quadro de Referência do Financiamento ligado à Sustentabilidade dos CTT
	I4	2	São reportados indicadores ESG quantitativos sobre ambiente, social e governance.	Website institucional: Relatório integrado 2025
	I5	2	A cadeia de valor está integrada através da Política de Compras Responsáveis, exigências aos fornecedores e possibilidade de auditoria.	Website institucional: Política de compras
	I6	2	Há mecanismos de implementação, controlo interno, acompanhamento executivo e monitorização regular dos temas ESG.	Website institucional: Relatório integrado 2025
REPUT	**R1**	2	Os CTT apresentam vários reconhecimentos externos, incluindo CDP, IPC e prémios ESG e reputacionais.	Website institucional: Relatório integrado 2025
	R2	2	A empresa possui certificações em várias áreas e verificação externa do relato de sustentabilidade.	Website institucional: Relatório integrado 2025
	R3	2	O disclosure institucional é amplo, estruturado e continuado no	Website institucional: Comissões internas;

			tempo.	Princípios, políticas e outros normativos; Comissões internas
SUST	**S1**	2	Divulga indicadores ambientais concretos sobre emissões, energia, frota verde e reciclabilidade da oferta.	Website institucional: Relatório integrado 2025
	S2	2	Divulga indicadores sociais como liderança feminina, formação, acidentes, comunidade e voluntariado.	Website institucional: Relatório integrado 2025
	S3	2	Existem metas e progresso mensurável em várias dimensões ESG.	Website institucional: Relatório integrado 2025
	S4	2	O site apresenta um conjunto consistente de políticas e normativos ESG.	Website institucional
DIF	**D1**	1	Existe proposta de valor sustentável em várias ofertas, mas a diferenciação global da empresa continua a assentar também fortemente em conveniência, tecnologia e capilaridade.	Website institucional: Marketing sustentável; Capital Markets Day; Princípios, políticas e outros normativos
	D2	2	A diferenciação sustentável é apoiada por métricas, certificações, ratings e validação externa.	Website institucional: Relatório integrado 2025; Certificações
	D3	2	A empresa evidencia inovação sustentável em produtos, serviços e operações.	Website institucional: Relatório integrado 2025; Inovação
AUTH	**A1**	2	A comunicação relaciona metas e resultados, com indicadores comparáveis e objetivos explicitados.	Website institucional: Princípios, políticas e outros normativos; Relatório integrado 2025
	A2	2	Há continuidade entre relatórios, website, políticas e estrutura de governação.	Website institucional: Relatório e Índices
	A3	2	Existe verificação externa do relato e enquadramento externo dos indicadores ESG.	Website institucional: Relatório integrado 2025; Quadro de Referência do Financiamento

				ligado à Sustentabilidade dos CTT; Certificações
	A4	2	O relatório reconhece desafios, limitações metodológicas e resultados menos favoráveis em matérias específicas.	Website institucional: Relatório integrado 2025

Apêndice A.7 — Delta Cafés

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade é apresentada como prioritária e integrada no ADN e no desenvolvimento sustentado do negócio.	Website institucional: Sustentabilidade
	I2	1	Existem mecanismos formais como canal de ética, privacidade, reclamações e provedoria, mas não é apresentada uma estrutura pública robusta de governação ESG.	Website institucional: homepage, Sustentabilidade e Contactos
	I3	1	O site refere objetivos e metas no sistema de gestão, mas sem divulgação pública detalhada e calendarizada dessas metas.	Website institucional: Sustentabilidade
	I4	1	Há evidência de controlo e certificação, mas não de KPIs ESG públicos detalhados.	Website institucional: Sustentabilidade e Profissional
	I5	0	Não foi identificada evidência pública suficiente sobre integração formal da sustentabilidade na cadeia de valor ou nos fornecedores.	Website institucional: História, Sustentabilidade e Profissional
	I6	2	A empresa apresenta implementação concreta através do Sistema de Gestão Integrado da Novadelta e certificações ISO.	Website institucional: Sustentabilidade e Profissional
REPUT	**R1**	2	A marca apresenta reconhecimento externo reiterado, incluindo Marca de Confiança, Escolha do Consumidor e Prémio Cinco Estrelas.	Website institucional: História

	R2	2	A Delta Cafés refere certificações ISO 22000, ISO 9001 e ISO 14001.	Website institucional: Profissional
	R3	1	O site apresenta informação institucional relevante, mas com disclosure limitado e sem relatórios públicos detalhados.	Website institucional: História, Sustentabilidade e Delta no Mundo
SUST	**S1**	1	Existe gestão ambiental e certificação ISO 14001, mas sem indicadores ambientais públicos quantificados.	Website institucional: Sustentabilidade e Profissional
	S2	0	Não foram identificados indicadores sociais públicos concretos no site oficial.	Website institucional: História e Profissional
	S3	1	O site refere objetivos e metas, mas não apresenta progresso público detalhado.	Website institucional: Sustentabilidade
	S4	1	Existe consistência através do sistema de gestão e certificações, mas com limitada explicitação de políticas e programas públicos.	Website institucional: Sustentabilidade e Profissional
DIF	**D1**	1	A sustentabilidade integra a proposta de valor, mas o posicionamento global da marca continua mais centrado em qualidade, proximidade e tradição.	Website institucional: História, Sustentabilidade e Profissional
	D2	1	Existem certificações que reforçam credibilidade, mas menos orientadas para uma diferenciação sustentável explícita da oferta.	Website institucional: Profissional e Sustentabilidade
	D3	1	A empresa comunica inovação, mas sem evidência pública suficientemente concreta de inovação especificamente sustentável.	Website institucional: História e Profissional
AUTH	**A1**	1	Há referência a objetivos e metas, mas sem articulação pública robusta entre metas e resultados.	Website institucional: Sustentabilidade
	A2	2	Existe coerência entre história, sustentabilidade e área profissional, com narrativa estável sobre qualidade, proximidade, inovação e sustentabilidade.	Website institucional: História, Sustentabilidade e Profissional

	A3	2	A comunicação é reforçada por certificações externas ISO.	Website institucional: Profissional
	A4	0	Não foi identificada transparência explícita sobre desafios, limitações ou ações corretivas em curso.	Website institucional: História, Sustentabilidade e Profissional

Apêndice A.8 — Super Bock Group

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada no manifesto, na estratégia e na missão, através das quatro bandeiras do programa 4 Authentic Tomorrow.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024; Strategy
	I2	2	Existem estruturas formais de governação, incluindo Sustainability Committee, Ethics Committee, Board of Directors e Audit Committee.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024; Ethics and Compliance
	I3	2	O grupo divulga metas calendarizadas para carbono, água, comunidade, consumo responsável e juventude até 2030.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024; Relatório De Gestão E Sustentabilidade 2022; Route to Decarbonisation
	I4	2	São apresentados indicadores ESG quantitativos e relato estruturado segundo ESRS/CSRD.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024
	I5	2	A sustentabilidade está integrada na cadeia de valor através de due diligence, auditorias, código de fornecedores e exigências a subcontratados.	Website institucional: Código De Conduta Fornecedores Super Bock Group 2024
	I6	2	Há implementação concreta através de projetos de descarbonização, circularidade, consumo	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024; A culture of Sustainability; Route to

			responsável, auditorias e mecanismos de monitorização.	Decarbonisation; We Promote Responsible Consumption
REPUT	**R1**	1	Existe reconhecimento externo, mas a evidência pública mais visível está mais centrada em excelência de produto do que em sustentabilidade corporativa.	Website institucional: News
	R2	2	O grupo apresenta certificações e validações externas relevantes, além de verificação externa do relato.	Relatório De Gestão E Sustentabilidade 2022
	R3	2	O website e os relatórios apresentam informação extensa, estruturada e acessível.	Website institucional: Management and Sustainability Report; Ethics and Compliance;
SUST	**S1**	2	São divulgados indicadores ambientais concretos sobre emissões, energia, água, resíduos e restauro ecológico.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024
	S2	2	A empresa apresenta indicadores sociais quantificados sobre trabalhadores, formação, retenção, comunidade e saúde e segurança.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024
	S3	2	Existem metas e progresso reportado em várias dimensões ESG.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024; Route to Decarbonisation
	S4	2	Há políticas e programas consistentes em ética, fornecedores, consumo responsável, descarbonização e sustentabilidade.	Website institucional: Código De Conduta Fornecedores Super Bock Group 2024; Ethics and Compliance
DIF	**D1**	2	A proposta de valor associa marcas, consumo responsável, circularidade, baixo/sem álcool e futuro neutro em emissões.	Website institucional: Strategy; We Promote Responsible Consumption; Super Bock Group

	D2	2	A diferenciação sustentável é apoiada por certificações, métricas ESG, auditorias, targets e validação externa.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024; Relatório De Gestão E Sustentabilidade 2022
	D3	2	A empresa apresenta inovação sustentável em produto, embalagem, processos e I&D.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024
AUTH	**A1**	2	A comunicação relaciona metas e resultados concretos em carbono, água, comunidade, consumo responsável e fornecedores.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024
	A2	2	Existe consistência e continuidade entre website, relatórios e código de fornecedores.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024; Relatório De Gestão E Sustentabilidade 2022
	A3	2	A evidência pública é reforçada por certificações externas e verificação independente do reporte.	Relatório De Gestão E Sustentabilidade 2022
	A4	2	O grupo reconhece desafios, limites metodológicos e aspetos ainda em desenvolvimento, além de reportar acidentes de trabalho.	Website institucional: Relatório de Sustentabilidade 2024

Apêndice A.9 — SONAE

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada na estratégia corporativa e estruturada em cinco eixos estratégicos.	Website institucional: página Sustentabilidade; Abordagem; Relatório Anual Integrado 2024.
	I2	2	Existe governação formal da sustentabilidade com Conselho de Administração, Comissão de Ética, GCS e Task Force.	Website institucional: página Sustentabilidade; Abordagem; Relatório Anual Integrado 2024.

	I3	2	Há metas mensuráveis e calendarizadas, incluindo liderança feminina, desflorestação zero e descarbonização.	Website institucional: página Investidores – Governo da Sociedade; Relatório Anual Integrado 2024.
	I4	2	O grupo divulga múltiplos indicadores ESG e metodologia de reporte alinhada com ESRS/CSRD.	Relatório Anual Integrado 2024
	I5	2	Os critérios ESG são aplicados à gestão de fornecedores, aprovisionamento e cadeia de valor.	Relatório Anual Integrado 2024; website institucional: Código de Conduta para Fornecedores e Política de Direitos Humanos.
	I6	2	A implementação é suportada por planos, grupos consultivos, monitorização periódica e iniciativas concretas.	Relatório Anual Integrado 2024; website institucional: página Sustentabilidade – Abordagem.
REPUT	**R1**	2	A Sonae obteve score recorde da S&P Global e integrou o Sustainability Yearbook 2025.	Relatório Anual Integrado 2024; website institucional: página Sustentabilidade – Marcos.
	R2	2	Existe validação externa através de auditoria, S&P ESG, CDP e metas alinhadas com referenciais externos.	Relatório Anual Integrado 2024; website institucional: página Publicações.
	R3	2	O site oficial e o relatório anual evidenciam elevado nível de transparência institucional.	Website institucional: páginas Sustentabilidade, Investidores, Publicações; Relatório Anual Integrado 2024.
SUST	**S1**	2	São apresentados indicadores ambientais claros sobre emissões, renováveis, circularidade, água e desflorestação.	Relatório Anual Integrado 2024; website institucional: páginas Sustentabilidade – O nosso compromisso e Sustentabilidade – Abordagem.
	S2	2	São apresentados indicadores sociais sobre colaboradores, liderança feminina, inclusão, doações e educação.	Relatório Anual Integrado 2024.

	S3	2	O relatório combina metas com progresso quantitativo em várias dimensões ESG.	Relatório Anual Integrado 2024.
	S4	2	A sustentabilidade é sustentada por políticas, programas e instrumentos formais públicos.	Website institucional: Código de Conduta para Fornecedores, Política de Direitos Humanos e outras publicações ESG; Relatório Anual Integrado 2024.
DIF	**D1**	2	A proposta de valor do grupo incorpora explicitamente criação de valor económico, social e natural.	Relatório Anual Integrado 2024; website institucional: página Sustentabilidade – Abordagem.
	D2	2	A diferenciação sustentável é sustentada por métricas, ratings, auditoria e reconhecimento externo.	Relatório Anual Integrado 2024; website institucional: página Sustentabilidade – Marcos.
	D3	2	Há evidência de inovação sustentável em circularidade, food tech, reparação/reutilização e investimento responsável.	Relatório Anual Integrado 2024.
AUTH	**A1**	2	A empresa articula metas e resultados de forma clara e comparável.	Relatório Anual Integrado 2024.
	A2	2	Há consistência entre site oficial, estratégia pública e relatório integrado.	Website institucional: páginas Sustentabilidade – Abordagem; Relatório Anual Integrado 2024.
	A3	2	A comunicação é reforçada por auditoria externa, S&P ESG, CDP e reporte alinhado com ESRS.	Relatório Anual Integrado 2024; website institucional: página Sustentabilidade – Marcos.
	A4	2	O relatório reconhece desafios, limitações e áreas em transição, como scope 3, água, CDP e integração da Druni.	Relatório Anual Integrado 2024.

Apêndice A.10 — GALP

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada na estratégia corporativa e estruturada em três fundações orientadoras da evolução do negócio.	Website institucional: Estratégia; Relatório Integrado de Gestão 2025.
	I2	2	Existe governação formal da sustentabilidade através da Comissão de Sustentabilidade, Comissão de Gestão de Risco e Comissão de Ética e Conduta.	Website institucional: Comissão de Sustentabilidade; Relatório Integrado de Gestão 2025.
	I3	2	A empresa apresenta metas e prioridades 2030 em sustentabilidade, ética, clima, água, segurança e igualdade.	Relatório Integrado de Gestão 2025.
	I4	2	São divulgados múltiplos indicadores ESG e existe um sistema de reporte não financeiro sujeito a verificação externa.	Relatório Integrado de Gestão 2025; site de Reporting. (Galp)
	I5	2	A sustentabilidade está integrada na cadeia de valor através de avaliação ESG de fornecedores, auditorias e cláusulas contratuais.	Website institucional: Direitos Humanos; Relatório Integrado de Gestão 2025.
	I6	2	A implementação organizacional é sustentada por sistema integrado de gestão, critérios ESG na remuneração e mecanismos de controlo interno.	Website institucional: Integrar a sustentabilidade na nossa cultura; Relatório Integrado de Gestão 2025.
REPUT	**R1**	2	Apresenta reconhecimento externo relevante em sustentabilidade e igualdade, incluindo DJSI, EcoVadis, MSCI ESG e Bloomberg GEI.	Website institucional: Prémios e reconhecimentos.
	R2	2	A empresa apresenta certificações e validação externa do reporte de sustentabilidade.	Website institucional: Integrar a sustentabilidade na nossa cultura; Reporting.
	R3	2	O website e os documentos institucionais apresentam informação extensa, organizada e acessível.	Website institucional: homepage; Documentação; Reporting

SUST	**S1**	2	São divulgados indicadores ambientais concretos sobre emissões, água, resíduos, biodiversidade e renováveis.	Relatório Integrado de Gestão 2025
	S2	2	A empresa apresenta indicadores sociais sobre diversidade, direitos humanos, comunidade e igualdade.	Relatório Integrado de Gestão 2025
	S3	2	Existem metas e progresso reportado em várias dimensões ESG.	Relatório Integrado de Gestão 2025
	S4	2	A sustentabilidade é suportada por políticas e programas consistentes em clima, pessoas, ética, direitos humanos e negócio consciente.	Website institucional: Sustentabilidade; Integrar a sustentabilidade na nossa cultura; OpenTalk
DIF	**D1**	2	A proposta de valor da Galp associa-se explicitamente a soluções multienergia e de baixo carbono.	Website institucional: Estratégia; Comercial.
	D2	2	A diferenciação sustentável é sustentada por ratings ESG, certificações, métricas públicas e verificação externa.	Website institucional: Prémios e reconhecimentos; Reporting; Sistema Integrado de Gestão
	D3	2	A empresa apresenta inovação sustentável em agrivoltaics, armazenamento, mobilidade elétrica, HVO, SAF e hidrogénio verde.	Website institucional: Inovação; Projeto HVO; Comercial.
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas com resultados quantitativos em várias dimensões ESG.	Relatório Integrado de Gestão 2025.
	A2	2	Existe consistência entre website, estrutura de governação, agenda de sustentabilidade e relatório integrado.	Website institucional; Relatório Integrado de Gestão 2025.
	A3	2	A evidência pública é reforçada por verificação externa, ISAE 3000 e auditoria independente.	Website institucional: Reporting; Relatório Integrado de Gestão 2025.

	A4	2	A empresa reconhece limites metodológicos, aspetos ainda em desenvolvimento e impactos negativos concretos, como derrames significativos.	Relatório Integrado de Gestão 2025

Apêndice A.11 — Jerónimo Martins

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada na missão, na estratégia e nos cinco pilares de atuação do grupo.	Website institucional: Sustentabilidade – A nossa estratégia de sustentabilidade; Sustainable Finance Framework
	I2	2	Existe governação formal da sustentabilidade e da ética, com Comissão de Ética, CCGCR e Comissões de Sustentabilidade.	Website institucional: Ethics Committee; Committee on Corporate Governance and Corporate Responsibility; Sustainability – Governance; Código de Conduta 2025
	I3	2	A empresa apresenta metas mensuráveis e calendarizadas em clima, circularidade, sourcing, impacto social e pessoas.	Website institucional: Commitments and Progress; Sustainable Finance Framework
	I4	2	São divulgados indicadores ESG quantitativos e existe sistema estruturado de reporting e verificação.	Website institucional: Sustainability; Employees; Commitments and Progress; Sustainable Finance Framework; Resultados FY2025
	I5	2	A sustentabilidade está integrada na cadeia de valor através de auditorias, critérios ESG e políticas de compras responsáveis.	Website institucional: Relationship with suppliers; Política de Compras Sustentáveis; Código de Conduta de Fornecedores
	I6	2	Há implementação concreta através de políticas, sistemas, ecodesign, sourcing responsável e programas sociais e laborais.	Website institucional: Ecodesign; Employees; Sustainability; Política Ambiental; Política da Qualidade e Segurança; Código de Conduta 2025

REPUT	**R1**	2	O grupo apresenta reconhecimento externo relevante, incluindo CDP tripla A e presença em mais de 180 índices de sustentabilidade.	Website institucional: Awards and Recognitions; Sustainability; Sustainable Finance Framework; Resultados FY2025
	R2	2	A empresa apresenta certificações e validações externas, incluindo ISO 9001, *Second Party Opinion* e verificação externa.	Política da Qualidade e Segurança de Produto; Sustainable Finance Framework; Website institucional: Commitments and Progress
	R3	2	O website e os documentos institucionais apresentam informação extensa, organizada e acessível.	Website institucional: Sustentabilidade; Governação; Publicações; Código de Conduta 2025
SUST	**S1**	2	São divulgados indicadores ambientais concretos sobre emissões, renováveis, ecodesign, materiais e biodiversidade.	Website institucional: Sustainability; Ecodesign; Commitments and Progress; Resultados FY2025
	S2	2	São apresentados indicadores sociais sobre colaboradores, reconhecimento, formação, inclusão e investimento social.	Website institucional: Employees; Commitments and Progress; Resultados FY2025
	S3	2	O grupo articula metas e progresso em ambiente, social e governance, com estados de execução públicos.	Website institucional: Commitments and Progress; Sustainable Finance Framework
	S4	2	A sustentabilidade é suportada por políticas e programas consistentes nas dimensões ambiental, social, ética e cadeia de valor.	Política Ambiental; Política de Compras Sustentáveis; Política Anticorrupção; Código de Conduta; Código de Conduta de Fornecedores; Website institucional
DIF	**D1**	2	A proposta de valor integra alimentação segura e de qualidade, sourcing responsável, saúde e sustentabilidade.	Website institucional: A nossa estratégia de sustentabilidade; Sustainability – Governance; Sustainable Finance Framework

	D2	2	A diferenciação sustentável é suportada por prova externa, métricas públicas, índices ESG e certificações.	Website institucional: Awards and Recognitions; Sustainability; Política da Qualidade e Segurança; Sustainable Finance Framework
	D3	2	A empresa apresenta inovação sustentável em ecodesign, aquacultura, eficiência e financiamento verde.	Website institucional: Ecodesign; Sustainable fishing; Sustainable Finance Framework
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas e resultados concretos em várias dimensões ESG.	Website institucional: Sustainability; Commitments and Progress; Resultados FY2025
	A2	2	Existe consistência entre website, estratégias, políticas, códigos e reporting.	Website institucional; Código de Conduta 2025; Sustainable Finance Framework
	A3	2	A evidência pública é reforçada por verificação externa, ratings ESG e referenciais internacionais.	Website institucional: Awards and Recognitions; Commitments and Progress; Sustainable Finance Framework
	A4	2	A empresa torna visíveis riscos, fatores que podem afetar metas e compromissos ainda em progresso.	Website institucional: Commitments and Progress; Sustainable Finance Framework

Apêndice A.12 — NOS

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade é apresentada como fator estratégico e integrada no ciclo de planeamento corporativo 2025-2030.	Website institucional: Sustentabilidade – A nossa abordagem / Em nome do Planeta / Mais pelas nossas Pessoas; Relatório Anual Integrado 2025
	I2	2	Existe governação ESG formal com Conselho de Administração, Comissão Executiva, Comissão de Governo Societário e	Website institucional: Governo da Sociedade; Estrutura de Governance ESG

			Sustentabilidade, Direção de Sustentabilidade, Fórum de Sustentabilidade e Comité de Ética.	
	I3	2	A empresa apresenta metas mensuráveis e calendarizadas até 2030 em ambiente, inclusão digital, pessoas e cadeia de valor.	Website institucional: Em nome do Planeta; Por uma sociedade mais ligada; Mais pelas nossas Pessoas; Relatório Anual Integrado 2025
	I4	2	São divulgados indicadores ESG quantitativos e existe monitorização e verificação independente.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: Reconhecimentos e Distinções
	I5	2	Há integração na cadeia de valor através de requisitos de sustentabilidade para fornecedores e parceiros, código ético e auditorias/avaliação.	Website institucional: Parcerias Responsáveis; Políticas e Códigos; Relatório Anual Integrado 2025
	I6	2	Existem programas e iniciativas concretas de implementação em clima, energia, circularidade, inclusão digital, formação e ética.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: Em nome do Planeta; Por uma sociedade mais ligada; Mais pelas nossas Pessoas
REPUT	**R1**	2	A NOS apresenta reconhecimento externo relevante, incluindo Time, Financial Times, CDP e S&P Global CSA.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: Reconhecimentos e Distinções
	R2	2	A empresa possui certificações ISO e verificação independente do reporte.	Website institucional: Certificações; Relatório Anual Integrado 2025
	R3	2	O website e os relatórios apresentam informação extensa, organizada e acessível sobre sustentabilidade e governo.	Website institucional: Institucional / Sustentabilidade / Governo da Sociedade / Políticas e Códigos; Relatório Anual Integrado 2025

SUST	**S1**	2	São apresentados indicadores ambientais concretos sobre energia, emissões, circularidade e impacto nos clientes.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: Em nome do Planeta; Alterações Climáticas
	S2	2	São divulgados indicadores sociais sobre colaboradores, liderança feminina, voluntariado e impacto em públicos vulneráveis.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: Por uma sociedade mais ligada; Mais pelas nossas Pessoas
	S3	2	A empresa comunica metas e estado de execução em várias dimensões ESG.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: pilares estratégicos de sustentabilidade
	S4	2	A sustentabilidade é suportada por políticas e programas consistentes em ética, direitos humanos, diversidade, fornecedores e ambiente.	Website institucional: Políticas e Códigos; Política de Sustentabilidade; Código de Ética
DIF	**D1**	2	A proposta de valor integra conectividade, inclusão digital, segurança e impacto social através da tecnologia.	Website institucional: Por uma sociedade mais ligada; Inclusão Digital; Relatório Anual Integrado 2025
	D2	2	A diferenciação sustentável é suportada por evidência pública, ratings, certificações e resultados.	Website institucional: Reconhecimentos e Distinções; Certificações; Relatório Anual Integrado 2025
	D3	2	A empresa demonstra inovação sustentável em 5G, eficiência energética, IA, smart home e soluções para clientes.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: Inovação; Em nome do Planeta
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas e resultados de forma clara.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: pilares de sustentabilidade

	A2	2	Existe consistência entre site, políticas, governação ESG e reporting anual.	Website institucional; Política de Sustentabilidade; Código de Ética; Estrutura de Governance ESG
	A3	2	A evidência pública é reforçada por verificação externa, ratings ESG e certificações.	Relatório Anual Integrado 2025; Website institucional: Certificações; Reconhecimentos e Distinções
	A4	2	A empresa torna visíveis metas ainda em progresso, desafios operacionais e riscos climáticos/cadeia de valor.	Relatório Anual Integrado 2025; Relatório e Contas 9M25; Website institucional

Apêndice A.13 — Renova

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada na proposta de valor e no posicionamento da marca.	Website institucional: A Renova / About Us; Declaração Ambiental 2024.
	I2	1	Existe governação formal do sistema ambiental, mas pouca evidência pública de governação ESG corporativa mais ampla.	Declaração Ambiental 2024.
	I3	2	A empresa apresenta metas e objetivos claros, calendarizados e monitorizados.	Declaração Ambiental 2024.
	I4	2	Há indicadores quantitativos ambientais e um sistema estruturado de medição e reporte.	Declaração Ambiental 2024; site institucional.
	I5	1	Existe alguma integração via ciclo de vida, FSC e reflexão sobre cadeia de valor, mas sem política pública robusta para fornecedores.	Website institucional: About Us; Declaração Ambiental 2024.
	I6	2	A implementação é suportada por sistemas de gestão integrados e projetos concretos de melhoria	Website institucional: About Us; Declaração Ambiental 2024.

			ambiental e energética.	
REPUT	**R1**	1	Há alguns sinais de reconhecimento externo, mas a evidência pública de prémios ESG é limitada.	Website institucional: About Us.
	R2	2	A empresa apresenta certificações e validações externas robustas, incluindo EMAS e várias ISO.	Website institucional: About Us; Declaração Ambiental 2024.
	R3	1	Existe transparência pública relevante, mas concentrada sobretudo na dimensão ambiental e menos abrangente no plano corporativo.	Website institucional: About Us / Declaração Ambiental; Declaração Ambiental 2024.
SUST	**S1**	2	São divulgados indicadores ambientais detalhados e plurianuais.	Declaração Ambiental 2024.
	S2	0	Não foram identificados indicadores sociais públicos suficientemente desenvolvidos.	Website institucional: About Us; Declaração Ambiental 2024.
	S3	2	A empresa apresenta metas ambientais e respetivo estado de execução.	Declaração Ambiental 2024.
	S4	2	A sustentabilidade é suportada por políticas consistentes em ambiente, energia, inovação, segurança e ética.	Website institucional: About Us; Declaração Ambiental 2024.
DIF	**D1**	2	A proposta de valor associa diretamente inovação, bem-estar e sustentabilidade.	Website institucional: About Us; Love & Action; TextilPapier.
	D2	2	A diferenciação sustentável é suportada por prova verificável, incluindo rótulos, métricas e certificações.	Website institucional: About Us; Love & Action; Declaração Ambiental 2024.
	D3	2	Existe inovação sustentável em materiais, embalagem, reciclagem e energia.	Website institucional: Love & Action; TextilPapier; About Us; Declaração Ambiental 2024.
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas e resultados de forma clara.	Declaração Ambiental 2024.

	A2	2	Existe consistência entre website, políticas públicas e declaração EMAS.	Website institucional: About Us / Declaração Ambiental; Declaração Ambiental 2024.
	A3	2	A evidência pública é reforçada por verificação externa e certificações.	Website institucional: About Us; Declaração Ambiental 2024.
	A4	2	A empresa explicita limitações, atrasos, projetos em curso e metas ainda não concluídas.	Declaração Ambiental 2024.

Apêndice A.14 — Sumol e Compal

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade é apresentada como fonte de oportunidades e integrada na orientação estratégica da empresa.	Agenda de Sustentabilidade; Relatório Único Integrado 2024.
	I2	2	Existe governação formal da sustentabilidade com comissão própria, área de sustentabilidade e grupos de trabalho.	Relatório Único Integrado 2024.
	I3	2	A empresa apresenta metas claras e calendarizadas na Agenda de Sustentabilidade 2030.	Agenda de Sustentabilidade; Relatório Único Integrado 2024.
	I4	2	São divulgados indicadores ESG quantitativos e existe relato integrado com verificação externa.	Relatório Único Integrado 2024; página do relatório.
	I5	2	A sustentabilidade está integrada na cadeia de valor através do portal e código de fornecedores e de processos de avaliação.	Relatórios e Códigos; Suppliers Portal; Relatório Único Integrado 2024.
	I6	2	Há implementação concreta através de grupos de trabalho, projetos e incentivos ligados a	Relatório Único Integrado 2024.

			metas ESG.	
REPUT	**R1**	2	A empresa apresenta reconhecimento externo em reputação, sustentabilidade, supply chain e atratividade enquanto empregadora.	Relatório Único Integrado 2024.
	R2	2	A empresa dispõe de certificações ISO e outras validações externas, além de verificação da informação não financeira.	Certificações e Políticas; Relatório Único Integrado 2024.
	R3	2	O website e o relatório apresentam informação extensa, organizada e acessível.	Website institucional; Relatório Único Integrado 2024.
SUST	**S1**	2	São divulgados indicadores ambientais concretos sobre energia, emissões, água, circularidade e floresta.	Agenda de Sustentabilidade; Relatório Único Integrado 2024.
	S2	2	São apresentados indicadores sociais sobre colaboradores, formação, satisfação, segurança e comunidade.	Política de Responsabilidade Social Externa; Relatório Único Integrado 2024.
	S3	2	A empresa combina metas com progresso efetivo, com baselines e estados de evolução.	Agenda de Sustentabilidade; Relatório Único Integrado 2024.
	S4	2	A sustentabilidade é suportada por políticas e códigos consistentes em ambiente, ética, fornecedores e responsabilidade social.	Certificações e Políticas; Política de Responsabilidade Social Externa; Relatório Único Integrado 2024.
DIF	**D1**	2	A proposta de valor incorpora bem-estar, nutrição, hidratação e contributo para um mundo mais sustentável.	Página do relatório; Relatório Único Integrado 2024.
	D2	2	A diferenciação sustentável é apoiada por métricas, certificações, reconhecimento externo e reporte público.	Certificações e Políticas; Relatório Único Integrado 2024.
	D3	2	A empresa evidencia inovação sustentável em embalagens,	Página do relatório; Relatório Único Integrado 2024.

			rPET, redução de açúcar e processos industriais.	
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas e resultados de forma clara.	Agenda de Sustentabilidade; Relatório Único Integrado 2024.
	A2	2	Existe consistência entre site, agenda, políticas e relato integrado.	Website institucional; Relatório Único Integrado 2024.
	A3	2	A evidência pública é reforçada por certificações e verificação independente da informação não financeira.	Certificações e Políticas; Relatório Único Integrado 2024.
	A4	2	A empresa reconhece desafios de contexto, cadeia de abastecimento, energia, regulação e adiamento da adesão à SBTi.	Página do relatório; Relatório Único Integrado 2024.

Apêndice A.15 — Science4you

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	1	Existe propósito social e educativo, mas sem enquadramento estratégico ESG suficientemente desenvolvido.	Website institucional: Sobre Nós; Código de Integridade.
	I2	1	Há mecanismos formais de integridade e gestão interna, mas não encontrei comissão ou estrutura ESG robusta.	Código de Integridade; Políticas e Responsabilidades Sociais.
	I3	1	Existem compromissos ambientais e sociais, mas não metas públicas quantificadas e calendarizadas.	Política Ambiental; Código de Integridade.
	I4	0	Não foram identificados indicadores ESG públicos concretos.	Website institucional; políticas temáticas.
	I5	1	Existe extensão do código a fornecedores e auditorias periódicas em direitos humanos,	Política de Direitos Humanos; Código de Integridade.

			mas sem sistema público mais robusto.	
	I6	1	Há implementação normativa e operacional em qualidade, ética, SHST e direitos humanos, mas com evidência pública ainda limitada.	Código de Integridade; políticas temáticas.
REPUT	**R1**	2	A empresa apresenta diversos prémios e distinções externas de marca, produto e inovação.	Website institucional: Sobre Nós.
	R2	0	Não foi encontrada evidência pública suficientemente clara de certificações corporativas/ESG relevantes.	Website institucional; políticas e código.
	R3	1	O site disponibiliza políticas, código e informação institucional, mas sem reporte ESG estruturado.	Website institucional: Sobre Nós; Políticas e Responsabilidades Sociais.
SUST	**S1**	0	Não foram encontrados indicadores ambientais quantitativos públicos.	Política Ambiental.
	S2	0	Não foram encontrados indicadores sociais quantitativos públicos.	Política de Direitos Humanos; Código de Integridade.
	S3	0	Não foram encontradas metas públicas quantificadas nem progresso reportado.	Website institucional e políticas temáticas.
	S4	2	Existe um conjunto consistente de políticas e códigos em ambiente, direitos humanos, qualidade, ética e responsabilidade social.	Políticas e Responsabilidades Sociais; Código de Integridade.
DIF	**D1**	1	A proposta de valor tem dimensão social/educativa, mas a sustentabilidade não surge como eixo central explícito.	Website institucional: Sobre Nós; Código de Integridade.
	D2	1	Há alguma prova externa da diferenciação através de prémios e reconhecimento de produto.	Website institucional: Sobre Nós.
	D3	1	Existe alguma evidência indireta de	Website institucional:

			inovação ligada a eco toys/educação, mas ainda limitada.	Sobre Nós.
AUTH	**A1**	0	Não existe articulação pública suficientemente robusta entre metas e resultados ESG.	Website institucional e políticas.
	A2	2	Existe coerência entre o site institucional, as políticas e o Código de Integridade.	Sobre Nós; Políticas e Responsabilidades Sociais; Código de Integridade.
	A3	0	Não foi encontrada verificação externa do desempenho ESG ou asseguração independente.	Website institucional.
	A4	0	Não foram identificadas referências claras a desafios, limitações ou trade-offs.	Website institucional.

Apêndice A.16 — Nelo

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada no posicionamento institucional e apresentada como desenvolvimento económico, ambiental e social.	Website institucional: Sustainability; The 10 Nelo Sustainability Goals.
	I2	0	Não foi identificada evidência pública suficiente de uma estrutura formal de governação ESG.	Website institucional: About, Quality, R&D, Sustainability.
	I3	1	Existem objetivos e linhas de ação em sustentabilidade, mas sem quadro público robusto de metas quantificadas e calendarizadas.	The 10 Nelo Sustainability Goals; Sustainability.
	I4	1	Há evidência de medição técnica e de alguns dados ambientais de produto, mas não de um sistema público de indicadores ESG corporativos abrangentes.	Quality; How can Nelo 400 help our environment? 400 x Enaleia.
	I5	1	Existe alguma atenção à cadeia de valor e aos fornecedores, mas sem	Quality; How can Nelo 400 help our

			política pública formal robusta.	environment?
	I6	2	A empresa apresenta implementação concreta em embalagens ecológicas, água, energia, resíduos, materiais reciclados e apoio ao desenvolvimento do desporto.	Sustainability; The 10 Nelo Sustainability Goals.
REPUT	**R1**	2	A NELO apresenta forte reconhecimento externo no seu setor, com medalhas olímpicas, estatuto de fornecedor oficial e liderança desportiva.	Website institucional: About
	R2	0	Não foram encontradas certificações corporativas ou validações ESG formais explicitadas no site.	Website institucional: About, Quality, R&D, Sustainability.
	R3	1	O site apresenta informação institucional relevante, mas sem a densidade documental típica de empresas com reporte ESG estruturado.	Website institucional: About, Quality, R&D, Sustainability.
SUST	**S1**	1	Existem alguns indicadores ambientais concretos ligados a produtos e materiais reciclados, mas não um quadro corporativo abrangente.	400 x Enaleia; How can Nelo 400 help our environment?
	S2	0	Não foram identificados indicadores sociais públicos suficientemente desenvolvidos.	Sustainability; Training Centers.
	S3	1	A empresa enuncia objetivos e linhas de ação, mas sem reporte público robusto do progresso corporativo.	The 10 Nelo Sustainability Goals.
	S4	1	Existe consistência temática entre sustentabilidade, qualidade e inovação, mas sem um quadro formal amplo de políticas públicas ESG.	Sustainability; Quality; R&D; The 10 Nelo Sustainability Goals.
DIF	**D1**	1	A proposta de valor centra-se sobretudo em performance e inovação, embora a sustentabilidade esteja presente em parte da comunicação.	About; Sustainability.

	D2	2	A diferenciação é apoiada por prova objetiva, incluindo resultados desportivos, patente, testes técnicos e produtos com material reciclado.	About; History; Quality; 400 x Enaleia.
	D3	2	A empresa apresenta inovação sustentável em materiais, produto e processos de desenvolvimento.	R&D; 400 x Enaleia; K1 5 ST.
AUTH	**A1**	1	Existem algumas evidências de objetivos e resultados, mas não um quadro corporativo suficientemente robusto.	The 10 Nelo Sustainability Goals; How can Nelo 400 help our environment? 400 x Enaleia.
	A2	2	Existe consistência entre as várias páginas do site em torno de qualidade, inovação, natureza e sustentabilidade.	About; Quality; R&D; Sustainability; The 10 Nelo Sustainability Goals.
	A3	0	Não foi encontrada verificação externa formal do desempenho ESG ou asseguração independente.	Website institucional: About, Quality, History.
	A4	1	A empresa reconhece alguns desafios técnicos e logísticos ligados à sustentabilidade, mas com transparência ainda limitada.	The 10 Nelo Sustainability Goals; How can Nelo 400 help our environment?

Apêndice A.17 — Viarco

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	1	Existem compromissos ambientais e sociais visíveis, mas não uma estratégia ESG corporativa claramente formalizada.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC; home page; Cronologia.
	I2	0	Não foi identificada evidência pública suficiente de uma estrutura formal de governação ESG.	Website institucional: História; Certificação FSC e PEFC; home page.
	I3	0	Não foram identificadas metas públicas quantificadas e calendarizadas de sustentabilidade.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC; home page.

	I4	0	Não foram encontrados indicadores ESG corporativos públicos e comparáveis.	Website institucional: História; home page.
	I5	2	A cadeia de valor da madeira está claramente enquadrada por requisitos FSC/PEFC, critérios ambientais e laborais e cadeia de custódia.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC.
	I6	2	Existem práticas concretas como madeira certificada, produtos recicláveis/reutilizáveis, inclusão ColorADD, turismo industrial e residências artísticas.	Website institucional: home page; Certificação FSC e PEFC; Turismo Industrial; Cronologia.
REPUT	**R1**	2	A empresa apresenta forte reconhecimento externo em design, produto e notoriedade internacional.	Website institucional: História; Cronologia; News/2019 review.
	R2	2	A Viarco apresenta validação externa relevante através do FSC e PEFC.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC; 2019 review.
	R3	1	O site disponibiliza informação institucional relevante, mas com menor densidade documental do que empresas com reporte ESG formal.	Website institucional: home page; História; Cronologia
SUST	**S1**	0	Não foram identificados indicadores ambientais corporativos quantificados.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC; home page.
	S2	0	Não foram identificados indicadores sociais públicos quantificados.	Website institucional: home page; Turismo Industrial.
	S3	0	Não foram encontradas metas públicas quantificadas nem progresso reportado em sustentabilidade.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC; home page.
	S4	1	Existe alguma coerência entre certificação da madeira, inclusão ColorADD e produtos recicláveis, mas sem quadro formal amplo de políticas ESG.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC; home page.
DIF	**D1**	1	A proposta de valor centra-se sobretudo em design, criatividade e património industrial, com sustentabilidade como dimensão	Website institucional: História; home page; Certificação FSC® e PEFC.

			complementar.	
	D2	2	A diferenciação da empresa é suportada por certificação FSC/PEFC, prémios de design e notoriedade internacional.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC; Cronologia; 2019 review.
	D3	2	A empresa apresenta inovação sustentável em produtos e projetos como Doodler, ColorADD e Turn It.	Website institucional: home page; Cronologia.
AUTH	**A1**	0	Não existe articulação pública suficientemente robusta entre metas e resultados ESG.	Website institucional: home page; Certificação FSC e PEFC
	A2	2	Existe consistência entre as várias páginas do site em torno de história, design, qualidade, certificação e inclusão.	Website institucional: home page; História; Cronologia; Certificação FSC e PEFC.
	A3	2	A comunicação é reforçada por validação externa relevante através do FSC e PEFC.	Website institucional: Certificação FSC e PEFC.
	A4	0	Não foram identificadas referências claras a desafios, limitações ou trade-offs em sustentabilidade.	Website institucional: História; Certificação FSC e PEFC; home page.

Apêndice A.18 — Tekever

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	1	A sustentabilidade está presente na política de gestão, mas não surge como eixo dominante do posicionamento estratégico.	Website institucional: About; Management Policy
	I2	1	Existe formalização por via da página Compliance e da política aprovada, mas sem estrutura ESG pública robusta.	Website institucional: Compliance; Management Policy.
	I3	2	A empresa apresenta metas claras no plano carbónico, incluindo	Carbon Reduction Plan 2025.

			compromisso Net Zero 2050.	
	I4	1	Há indicadores ambientais concretos, mas não um sistema público abrangente de indicadores ESG corporativos.	Carbon Reduction Plan 2025.
	I5	1	Existe alguma integração da cadeia de valor, com referência a parceria com fornecedores e controlo alargado da value chain.	Management Policy; Why us?
	I6	2	Há implementação concreta em gestão, inovação, ambiente, segurança e projetos de transição energética.	Management Policy; Carbon Reduction Plan 2025; Funded R&D Projects.
REPUT	**R1**	1	Existe reconhecimento externo relevante, mas mais associado a crescimento, inovação e empregador do que a sustentabilidade.	Website institucional: About; Compliance.
	R2	2	A TEKEVER apresenta certificações e validações externas relevantes.	Website institucional: Compliance; certificações visíveis; Management Policy.
	R3	1	O site disponibiliza informação institucional e documental relevante, mas sem a densidade de um relato ESG estruturado.	Website institucional: About; Compliance; Funded R&D Projects; News.
SUST	**S1**	2	São divulgados indicadores ambientais concretos na dimensão carbónica.	Carbon Reduction Plan 2025.
	S2	0	Não foram identificados indicadores sociais públicos suficientemente desenvolvidos.	Management Policy; website institucional.
	S3	2	Existem metas e progresso em matéria de redução carbónica.	Carbon Reduction Plan 2025.
	S4	2	A sustentabilidade é suportada por política de gestão, plano carbónico e projetos de I&D relacionados com transição energética e sustentabilidade.	Management Policy; Carbon Reduction Plan 2025; Funded R&D Projects.
DIF	**D1**	1	A proposta de valor centra-se	Website institucional:

			sobretudo em autonomia, defesa e IA, com sustentabilidade como dimensão complementar.	Home; About.
	D2	1	Existe prova da diferenciação, mas mais tecnológica do que especificamente sustentável.	Website institucional: Compliance; Why us?; About.
	D3	2	A empresa apresenta inovação com ligação clara a transição energética e sustentabilidade.	Funded R&D Projects.
AUTH	**A1**	1	Há relação entre metas e resultados, mas essencialmente no eixo carbónico.	Carbon Reduction Plan 2025.
	A2	2	Existe consistência entre site, política de gestão, plano carbónico e projetos de I&D.	Website institucional; Management Policy; Carbon Reduction Plan 2025.
	A3	2	A comunicação é reforçada por certificações externas e standards formais de reporte carbónico.	Website institucional: Compliance; Carbon Reduction Plan 2025.
	A4	2	A empresa explicita limites, correções metodológicas e pressões de crescimento com impacto nas emissões.	Carbon Reduction Plan 2025.

Apêndice A.19 — Mota-Engil

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada no plano estratégico Building 26 e apresentada como pilar da estratégia do Grupo.	Website institucional: Sustentabilidade – Os nossos compromissos; Sustainability-Linked Financing Framework.
	I2	2	Existe governação formal da sustentabilidade, do risco e do compliance.	Website institucional: Ética e Compliance; Sustainability-Linked Financing Framework; Relatório Único 2024.
	I3	2	A empresa apresenta metas públicas claras e	Website institucional: Os nossos compromissos; Plano

			calendarizadas em sustentabilidade.	para a Igualdade de Género; Sustainability-Linked Financing Framework.
	I4	2	São divulgados indicadores ESG e existe declaração de sustentabilidade integrada.	Relatório Único 2024; website institucional.
	I5	2	A sustentabilidade está integrada na cadeia de valor através da Política de Direitos Humanos e do Código do Fornecedor.	Human Rights Policy; Supplier Code of Ethics and Conduct; website institucional.
	I6	2	Há implementação concreta através de políticas, plano de igualdade, compliance, SHEQ e mecanismos de acompanhamento.	Website institucional: Ética e Compliance; Plano para a Igualdade de Género; Relatório Único 2024.
REPUT	**R1**	2	A empresa apresenta reconhecimento externo e sinais de legitimação institucional e setorial.	Relatório Único 2024; website institucional; CDP/obrigações ligadas à sustentabilidade.
	R2	2	O Grupo dispõe de certificações ISO e second party opinions sobre financiamento sustentável.	Website institucional: Os nossos compromissos.
	R3	2	O site e os relatórios apresentam informação extensa, organizada e acessível.	Website institucional: Sustentabilidade; Ética e Compliance; Relatório Único 2024.
SUST	**S1**	2	São apresentados indicadores ambientais sobre emissões, resíduos e compromissos climáticos.	Relatório Único 2024; Sustainability-Linked Financing Framework.
	S2	2	São divulgados indicadores e metas sociais, nomeadamente em igualdade e talento local, e existe atuação social estruturada.	Plano para a Igualdade de Género 2026; Relatório Único 2024; Fundação Manuel António da Mota.
	S3	2	A empresa comunica metas e progresso em várias dimensões ESG.	Website institucional: Os nossos compromissos; Sustainability-Linked Financing Framework;

				Relatório Único 2024.
	S4	2	A sustentabilidade é suportada por políticas e programas consistentes em ambiente, social, ética e cadeia de valor.	Website institucional; Código de Ética; Código do Fornecedor; Política de Direitos Humanos; Plano de Igualdade.
DIF	**D1**	2	A proposta de valor integra propósito, infraestrutura sustentável, ambiente, energia e criação de valor duradouro.	Sustainability-Linked Financing Framework; website institucional.
	D2	2	A diferenciação sustentável é apoiada por prova pública, certificações e validações externas.	Website institucional: Os nossos compromissos; Sustainability-Linked Financing Framework.
	D3	2	A empresa articula inovação e sustentabilidade de forma estratégica.	Sustainability-Linked Financing Framework; Building 26.
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas e resultados concretos.	Website institucional: Os nossos compromissos; Relatório Único 2024; Sustainability-Linked Financing Framework.
	A2	2	Existe consistência entre site, políticas, código de ética, cadeia de valor e relato integrado.	Website institucional; Ética e Compliance; Sustainability-Linked Financing Framework.
	A3	2	A evidência pública é reforçada por certificações, second party opinions e garantia limitada do relato de sustentabilidade.	Website institucional: Os nossos compromissos; Relatório Único 2024.
	A4	1	A empresa revela desafios e riscos, mas a comunicação continua muito centrada em compromisso e progresso.	Website institucional: Ética e Compliance; Relatório Único 2024.

Apêndice A.20 — The Navigator Company

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência

IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada na visão estratégica, na Agenda 2030 e no Roteiro 2030.	Relatório Anual 2025.
	I2	2	Existe governação formal da sustentabilidade através de estruturas internas dedicadas.	Relatório Anual 2025; Governo da Sociedade; site oficial.
	I3	2	A empresa apresenta metas públicas, calendarizadas e integradas em instrumentos de gestão.	Relatório Anual 2025; Booklet 2024.
	I4	2	O relato inclui indicadores ESG detalhados e documentação metodológica complementar.	Relatório Anual 2025; Indicadores Adicionais 2024.
	I5	2	A sustentabilidade está integrada na cadeia de valor, incluindo fornecedores, madeira certificada e comunidade.	Relatório Anual 2025; site oficial de certificações e governo.
	I6	2	Os compromissos estratégicos são operacionalizados por investimentos, estruturas e programas concretos.	Relatório Anual 2025; Booklet 2024.
REPUT	**R1**	2	A empresa apresenta amplo reconhecimento externo em ratings ESG e prémios diversos.	Relatório Anual 2025; Booklet 2024.
	R2	2	Existe forte base de certificações e validações externas.	Website oficial de certificações; Indicadores Adicionais 2024.
	R3	2	O nível de transparência institucional é elevado, com site e relatórios extensos e organizados.	Website oficial; Relatório Anual 2025.
SUST	**S1**	2	São divulgados indicadores ambientais completos sobre clima, água, resíduos, energia e biodiversidade.	Relatório Anual 2025; Indicadores Adicionais 2024.
	S2	2	A empresa comunica indicadores sociais concretos e quantificados.	Relatório Anual 2025.
	S3	2	O relato combina metas e progresso em diferentes domínios ESG.	Relatório Anual 2025; Booklet 2024.

	S4	2	Existe coerência entre políticas, programas, códigos, certificações e compromissos.	Website oficial; Relatório Anual 2025.
DIF	**D1**	2	A proposta de valor assenta em bioeconomia circular, substituição de materiais fósseis e soluções renováveis.	Relatório Anual 2025; Booklet 2024.
	D2	2	A diferenciação sustentável é credibilizada por certificações, ratings e validação externa.	Website oficial de certificações; Relatório Anual 2025; Indicadores Adicionais 2024.
	D3	2	A empresa apresenta inovação sustentável forte, ligada a I&D, gKRAFT e novos bioprodutos.	Relatório Anual 2025; Booklet 2024.
AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas, resultados e progresso.	Relatório Anual 2025; Booklet 2024.
	A2	2	Existe consistência entre site, relatórios, métricas adicionais e governação formal.	Website oficial; Booklet 2024; Relatório Anual 2025.
	A3	2	A autenticidade é reforçada por certificações, ratings, SBTi e garantia limitada independente.	Website oficial de certificações; Indicadores Adicionais 2024.
	A4	2	A empresa comunica riscos, tensões e desafios operacionais, e não apenas resultados positivos.	Relatório Anual 2025; Indicadores Adicionais 2024.

Apêndice A.21 — Sogrape

Indicador	Código	Pontuação	Justificação sintética	Fonte / evidência
IES-RSE	**I1**	2	A sustentabilidade está integrada na estratégia através do Seed the Future e do propósito corporativo.	Website oficial; Sustainability Report 2024.
	I2	2	Existe governação formal da sustentabilidade com CSO e Sustainability Department.	Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
	I3	2	A empresa comunica compromissos, metas, KPIs e fases temporais.	Sustainability Report 2024.

	I4	2	Divulga indicadores ambientais, sociais e de supply chain com enquadramento metodológico.	Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
	I5	2	A sustentabilidade está integrada na cadeia de valor e na avaliação de fornecedores.	Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
	I6	2	Há implementação concreta em biodiversidade, água, energia, resíduos, logística e procurement.	Site oficial; Sustainability Report 2024.
REPUT	**R1**	2	A empresa apresenta prémios e reconhecimento externo em sustentabilidade e viticultura.	Sustainability Report 2024.
	R2	1	Existem certificações e validações pontuais, mas o relatório principal não foi auditado externamente.	Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
	R3	2	Elevada transparência institucional no site e nos relatórios.	Site oficial; Sustainability Report 2024.
SUST	**S1**	2	Divulgação ampla de indicadores ambientais.	Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
	S2	2	Divulgação de indicadores sociais, de SST, diversidade, talento e comunidade.	Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
	S3	2	Comunicação clara de metas e progresso.	Sustainability Report 2024.
	S4	2	Coerência entre políticas, compromissos e programas.	Website oficial; Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
DIF	**D1**	2	A proposta de valor sustentável associa vinho, património, responsabilidade e futuro.	Website oficial; Sustainability Report 2024.
	D2	1	Há prova parcial por prémios, memberships e certificações, mas sem garantia externa global do relatório.	Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
	D3	2	A empresa evidencia inovação sustentável e I&D aplicada.	Website oficial; Sustainability Report 2024; Yearbook 2024.

AUTH	**A1**	2	A comunicação articula metas com indicadores e resultados.	Sustainability Report 2024.
	A2	2	Existe consistência entre site, relatório de sustentabilidade, GRI Index e Yearbook.	Site oficial; Sustainability Report 2024; Yearbook 2024.
	A3	1	Há validação parcial, mas o relatório principal não foi sujeito a verificação externa.	Sustainability Report 2024; GRI Index 2024.
	A4	2	A empresa comunica riscos e desafios climáticos, operacionais e setoriais.	Sustainability Report 2024; Yearbook 2024.

Apêndice B — Matriz global de resultados dos índices aplicados à amostra

Esta matriz apresenta os resultados globais obtidos por cada empresa nas cinco dimensões analíticas do estudo: integração estratégica da RSE (IES-RSE), reputação (REPUT), sustentabilidade (SUST), diferenciação competitiva (DIF) e autenticidade (AUTH). Estes valores são calculados a partir da soma das pontuações atribuídas aos indicadores correspondentes, com a explicação detalhada de cada indicador disponível nas fichas de codificação individual no Apêndice A. Esta matriz foi fundamental para a análise comparativa e interpretativa realizada no Capítulo 4.

Apêndice B.1 — Resultados Globais

Empresa	IES-RSE	REPUT	SUST	DIF	AUTH	Total
EDP	12	6	8	6	8	40
BIAL	11	5	7	4	8	35
Brisa	12	5	8	6	7	38
Burel Factory	8	5	5	6	6	30
Corticeira Amorim	12	6	8	6	8	40
CTT	12	6	8	5	8	39
Delta Cafés	7	5	3	3	5	23
Super Bock Group	12	5	8	6	8	39
Sonae	12	6	8	6	8	40
Galp	12	6	8	6	8	40
Jerónimo Martins	12	6	8	6	8	40
NOS	12	6	8	6	8	40
Renova	10	4	6	6	8	34

Sumol Compal	12	6	8	6	8	40
Science4you	5	3	2	3	2	15
NELO	7	3	3	5	4	22
Viarco	5	5	1	5	4	20
TEKEVER	8	4	6	4	7	29
Mota-Engil	12	6	8	6	7	39
The Navigator Company	12	6	8	6	8	40
Sogrape	12	5	8	5	7	37

Nota: O IES-RSE resulta da soma dos indicadores I1 a I6 (pontuação máxima = 12); a dimensão REPUT resulta da soma dos indicadores R1 a R3 (pontuação máxima = 6); a dimensão SUST resulta da soma dos indicadores S1 a S4 (pontuação máxima = 8); a dimensão DIF resulta da soma dos indicadores D1 a D3 (pontuação máxima = 6); e a dimensão AUTH resulta da soma dos indicadores A1 a A4 (pontuação máxima = 8).