



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Relatório de Responsabilidade Empresarial de acordo
com as Diretrizes GRI

Estudo de caso da Sonae Sierra

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Maria Margarida de Almeida Barreira Calvinho

Orientador: Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira

Número da candidata: 20131029

Maio de 2019

Lisboa

Ao homem que me inspira a fazer o meu melhor todos os dias – o Paulo.

Agradecimentos

Agradeço à minha família por todo o apoio e tolerância demonstrada com o meu afastamento durante o laborioso e, aparentemente, interminável processo de elaboração desta dissertação de mestrado.

Agradeço também ao Prof. Dr. Renato Pereira, pela sua constante motivação e orientação.

“The age of irresponsibility must be ended. We must now become that new global order
founded on transparency, not opacity.”

Gordon Brown, ex-primeiro ministro do Reino Unido
Discurso proferido nas Nações Unidas, 26 setembro 2008

Resumo

A presente dissertação investiga como a utilização das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) influencia a elaboração dos Relatórios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), analisando a evolução dos relatórios durante a utilização das orientações da GRI, avaliando como é conduzido o processo de inclusão dos *stakeholders* e como é garantida a qualidade da informação e dados incluídos.

Nas últimas décadas, o contexto social e económico, sustentado por vasta obra concetual, conduziu à posição de relevância que a RSE detém na sociedade atual. Nesse contexto, tornou-se fundamental para as Empresas comunicar adequadamente sobre as práticas de RSE, incluindo os resultados e impactos, quer positivos quer negativos. Os Relatórios de Responsabilidade Empresarial são atualmente a forma mais comum das empresas comunicarem as suas ações de RSE. As orientações da GRI, padrão globalmente mais seguido para a elaboração desses Relatórios, foram estudadas no sentido de compreender como as empresas devem relatar as suas práticas de RSE, em conformidade com essas Orientações.

Este trabalho, de carácter exploratório, pretende obter evidência empírica sobre a prática de elaboração de Relatórios de RSE. Foi aplicada uma metodologia qualitativa, utilizando um desenho de estudo de caso. A amostragem foi intencional, tendo sido selecionada para o estudo de caso uma empresa com experiência de Reporte desde 2004, com relatórios publicados segundo todas as gerações das Diretrizes GRI, inclusivamente a última geração. A recolha dos dados ocorreu nos 14 Relatórios de RSE publicados pela empresa, 12 dos quais em conformidade com as Diretrizes GRI.

Foi possível constatar 3 fases, durante o período analisado: uma fase pré-GRI, tendo como resultado Relatórios com informação pouco sustentada por indicadores ou KPI's quantitativos e contendo especialmente questões ambientais. Na 2.^a fase, é notória uma influência positiva das orientações GRI, originando Relatórios equilibrados com suficiente informação qualitativa bem suportada por bastantes indicadores quantitativos. Por último na 3.^a fase, a empresa opta pelo modelo de Relatório Integrado e os Relatórios incluem informação da orientação da empresa a longo prazo, mas com menos indicadores quantitativos, sendo a conformidade com a GRI mantida, mas no seu nível de aplicação mais baixo.

Verificou-se também que as Orientações GRI têm um efeito bastante positivo na inclusão dos diferentes grupos de *Stakeholders* e positivo, mas menos relevante na garantia da qualidade dos dados e informação.

Foi possível concluir que as Diretrizes GRI influíram de forma positiva na elaboração de Relatórios de RSE da empresa de estudo na fase inicial permitindo progressos significativos na elaboração de relatórios credíveis, comparáveis e consistentes ao longo do tempo.

Palavras-chave: Relatórios de RSE; Diretrizes GRI; envolvimento dos *stakeholders*; verificação externa.

Abstract

The present dissertation investigates how the use of the Global Reporting Initiative (GRI) Guidelines influences the elaboration of Corporate Social Responsibility (CSR) Reports, analyzing the evolution of the reports during the use of the GRI guidelines, evaluating how the process of inclusion of the stakeholders is conducted and how the quality of the information and data included is guaranteed.

In the last decades, the social and economic context, supported by a vast conceptual work, led to the position of relevance that CSR holds today. In this context, it has become essential for Corporations to communicate adequately about CSR practices, including both positive and negative outcomes and impacts. Corporate Responsibility Reports are currently the most common way for companies to communicate their CSR actions. GRI guidelines, which are the most followed standard for the preparation of these Reports, were studied in order to understand how companies should report their practices according to these guidelines.

This exploratory work intends to obtain empirical evidence on the practice of preparing CSR Reports. A qualitative methodology was applied, using a case study design. The sampling was intentional, as the company selected for the case study has reporting experience since 2004, with reports published according to all generations of the GRI Guidelines, including the latest generation. Data were collected in 14 CSR Reports published by the company, 12 of which in compliance with the GRI Guidelines.

It was possible to verify 3 phases along the period analyzed: a pre-GRI phase, resulting in Reports with little information supported by quantitative indicators or KPIs and containing especially environmental issues. In the second phase, a positive influence of the GRI guidelines is evident, resulting in balanced reports with sufficient qualitative information well supported by many quantitative indicators. Finally, in the third phase, the company opts for the Integrated Report model and the Reports include information on the company's long-term orientation but with fewer quantitative indicators, with GRI compliance being maintained but at its lower application level.

It was also found that the GRI Guidelines had a very positive effect on the engagement of the different *stakeholder* groups and a positive but less relevant influence in ensuring the quality of data and information.

It was possible to conclude that the GRI Guidelines had a positive influence on the preparation of CSR reports of the study company in the initial phase, allowing significant progress in producing credible, comparable and consistent reports over time.

Keywords: CSR Reports; GRI Guidelines; stakeholder engagement; external verification.

Índice Geral

Resumo	5
Abstract	7
Índice Geral	9
Índice de Quadros	10
Índice de Figuras	11
Siglas e Abreviaturas	12
1.Introdução	13
2.Responsabilidade Social Empresarial - definição e evolução	15
3.Global Reporting Initiative (GRI)	33
3.1 História e evolução da GRI	39
3.2 GRI Standards	42
3.3. Análises Críticas à GRI	50
4.Metodologia	55
4.1. Objectivos da investigação	55
4.2. Método de pesquisa e fontes de informação	56
4.3. A Sonae Sierra	58
5.Análise e resultados	60
6.Conclusões	92
7.Bibliografia	96

Índice de Quadros

Quadro 1	Questões de RSE mais importantes na década de 1970	18
Quadro 2	Benefícios de reportar as práticas de RSE	34
Quadro 3	Taxas de reporte de RSE por região geográfica	36
Quadro 4	Dados dos relatórios da Sonae Sierra (2006/2017)	61
Quadro 5	Nº de Indicadores Relatório de 2012 vs. Relatório de 2017	70
Quadro 6	Procedimentos de inclusão dos investidores e financiadores	75
Quadro 7	Procedimentos de inclusão dos funcionários	77
Quadro 8	Procedimentos de inclusão dos inquilinos	78
Quadro 9	Procedimentos de inclusão dos fornecedores	79
Quadro 10	Procedimentos de inclusão dos visitantes	80
Quadro 11	Procedimentos de inclusão das autoridades e comunidades locais	81
Quadro 12	Procedimentos de inclusão dos meios de comunicação	82
Quadro 13	Procedimentos de inclusão dos clientes de serviços	83
Quadro 14	Reclamações apresentadas ao Ombudsman (2008/2016)	84
Quadro 15	Informação relativa à qualidade dos dados (2006/2012)	86

Índice de figuras

Figura 1	Matriz dos Grupos de interesse	34
Figura 2	Evolução das práticas de reporte de RSE (1993/2017)	35
Figura 3	Taxas mundiais de reporte por sectores de atividade (2015/2017)	37
Figura 4	Visão geral da estrutura do conjunto dos GRI Standards	42
Figura 5	Princípios fundamnetais dos GRI Standards	43
Figura 6	Evolução da percentagem de empresas recorrendo à garantia externa	47
Figura 7	Normas GRI utilizadas pelas N100 em 2017	49
Figura 8	Evolução dos indicadores nos relatórios da Sonae Sierra (2006/2009)	67
Figura 9	Progresso face aos objectivos de 2006 e metas para 2007	68
Figura 10	Classificação dos níveis de progresso	69
Figura 11	Progresso face aos objectivos de 2012	69
Figura 12	Objectivos de longo prazo estabelecidos em 2015	71

Siglas e Abreviaturas

CAP	Community Advisory Panel
CED	Commitee for Economic Development
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CSP	Corporate Social Performance
CSR1	Corporate Social Responsibility
CSR2	Corporate Social Responsiveness
CSR3	Corporate Social Rectitude
CSR Europe	Corporate Social Responsibility Europe
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EIRIS	Ethical Investment Research Services
EUA	Estados Unidos da América
EMS	Environmental Management System
G2	2º Geração das Diretrizes GRI
G3	3º Geração das Diretrizes GRI
G4	4º Geração das Diretrizes GRI
G250	250 Maiores empresas do ranking Fortune 500
GC	Global Compact
GRI	Global Reporting Initiative
GRI	Versão atual das Orientações GRI
Standards	
IFAC	International Federation of Accountants
IIRC	International Integrated Reporting Council
IRF	Integrated Reporting Framework
ISO14000	Norma para Certificação de Sistemas de Gestão Ambiental
N100	Grupo das 100 maiores empresas em vendas em diferentes países do mundo
OCDE	Organization for Economic Co-operation and Development
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SDG	Sustainable Development Goals
S&H	Safety and Health
SHE	Safety Health Environment
SHEMS	Safety Health Environment Management System
SPO	Safety Preventive Observation
TBL	Triple Bottom Line
UE	União Europeia
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environmental Program
WBCSD	World Business Council for Sustainability Development

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se assistido a um crescente escrutínio da opinião pública sobre o impacto das atividades empresariais, aumentando muito a pressão para que as empresas sejam responsáveis nas suas ações a todos os níveis. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) conheceu uma longa evolução e, apesar de ser um conceito do século XX, permanece atual até os dias de hoje (Carroll, 2008). No atual contexto é também fundamental fornecer informação confiável sobre as práticas responsáveis das Empresas incluindo os resultados e impactos alcançados quer positivos quer negativos (KPMG, 2013).

Os Relatórios de Responsabilidade Empresarial são atualmente a forma mais comum das empresas comunicarem as suas ações de RSE (KPMG, 2017).

A Global Reporting Initiative (GRI) foi pioneira no desenvolvimento de diretrizes para elaborar Relatórios de RSE, definindo princípios e indicadores para medir e reportar o desempenho económico, ambiental e social das empresas. As orientações da GRI foram criadas de forma a serem utilizadas por organizações de qualquer tipo, dimensão, setor ou localização geográfica - desde pequenas organizações não lucrativas até grandes multinacionais com operações geograficamente dispersas.

Esta investigação examina o Relatório de Responsabilidade Empresarial de acordo com as diretrizes da GRI. Atualmente, embora não exista um padrão obrigatório de reporte, o modelo mais utilizado em todo o Mundo são as Diretrizes GRI (KPMG, 2017).

Esta dissertação utiliza pesquisa qualitativa num estudo de caso para analisar os Relatórios de Responsabilidade Empresarial de uma empresa que segue as diretrizes de relatórios da GRI, com o objetivo geral de responder à questão de como essa utilização influencia a elaboração dos Relatórios de RSE.

O facto das Diretrizes GRI serem atualmente a ferramenta mais popular para produzir Relatórios de Responsabilidade Social faz delas um alvo interessante de estudo. A atual preocupação global em termos de mudanças climáticas acrescenta pressão às empresas e atualidade à presente pesquisa. Governos e mercados de capitais em todo o mundo iniciaram o caminho para tornar a divulgação de informação não-financeira obrigatória pelo que, o que atualmente são diretrizes voluntárias poderão vir a transformar-se em requisitos regulamentados (KPMG, 2017).

Em última análise, as expectativas, explícitas e implícitas, da sociedade relativamente ao

desempenho empresarial estão em constante evolução. O que torna a discussão sobre a RSE e sua comunicação ainda oportuna. Além do mais, não existem estudos comparáveis que investiguem a evolução ao longo dos anos (neste caso 14) dos Relatórios de RSE da mesma empresa de maneira detalhada como a aqui desenvolvida (de que a autora esteja atualmente ciente).

É por isso uma abordagem pertinente usada para dar uma perspectiva cronológica adicionando assim uma nova dimensão de informação ao conjunto de pesquisas já disponíveis sobre Relatórios de Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Este trabalho encontra-se dividido em 6 capítulos, incluindo esta Introdução e segue uma lógica de apresentação da informação teórica para os dados empíricos.

O segundo capítulo expõe a evolução concetual da RSE. A par de uma abordagem histórica dos autores com contributos significativos para a construção do conceito de RSE, referenciam-se factos históricos com impacto na sua expansão e perceção. Pretendeu-se desta forma traçar a evolução do conceito de RSE, passo essencial para fornecer uma base sólida para a pesquisa do presente tema.

O terceiro capítulo salienta como a comunicação sobre RSE é importante a diferentes níveis e apresenta a história e evolução da organização GRI, bem como o seu propósito e objetivos. São citados dados estatísticos que demonstram que as Diretrizes GRI são hoje a forma mais difundida de comunicação das práticas de RSE. A segunda parte deste capítulo aprofunda a atual geração de Diretrizes - os *GRI Standards*. O capítulo termina referenciando alguns autores com opiniões críticas a respeito das Diretrizes GRI.

O quarto capítulo, é relativo à metodologia especificando os objectivos e o desenho da investigação, as fontes de informação e, de seguida, apresenta a empresa selecionada para o estudo de caso.

No quinto capítulo são examinados os Relatórios de RSE da empresa de estudo de forma a encontrar resposta às questões da Investigação. Os Relatórios são comparados entre si, observando a sua evolução e analisando ainda duas outras questões fundamentais: como é feito o envolvimento dos *stakeholders* (para quem afinal se destinam os Relatórios) e como é assegurada a qualidade dos dados e da informação reportada (sem o que não seria confiável a informação divulgada).

No capítulo final as conclusões resumem todos os resultados obtidos, as limitações deste estudo, indicando ainda algumas sugestões para trabalhos futuros.

2. Responsabilidade Social Empresarial – definição e evolução

Este capítulo apresenta uma breve abordagem da RSE nas últimas décadas, período de tempo em que se desenvolveu, tanto como conceito acadêmico como prática de gestão empresarial.

É possível traçar os primórdios da ideologia da Responsabilidade Social ao final do século XIX nos Estados Unidos, com fortes raízes no paternalismo pós-revolução industrial e ideais de filantropia, personificados por algumas individualidades como A. Carnegie ou John D. Rockefeller (Gond e Moon, 2011).

Morrell Heald faz um relato histórico das origens da relação da responsabilidade social dos homens de negócios com o bem-estar das respectivas comunidades, na sua obra de 1970, “The Social Responsibilities of Business: Company and Community-1900/1960”. Heald descreve a visão e ações de líderes empresariais pioneiros que acreditavam na responsabilidade dos bem-sucedidos para com os mais desafortunados. Apesar de não serem adotadas pela maioria dos homens de negócios, as práticas de doação, envolvimento com a comunidade, apoio às artes ou à educação relatadas pelo autor são inúmeras e expressivas. No entender de Heald este sentido de responsabilidade seria resultado da influência religiosa da doutrina puritana, com forte implantação nos EUA (Center for Ethical Business Culture, 2010). Heald refere ainda que se começava a prestar atenção à percepção que as atividades empresariais tinham na opinião do público em geral. Nesse contexto, refere Heald, foram criados os primeiros departamentos de “relações públicas”. Essa ideia de que as empresas têm o dever de servir o público em geral corresponde a uma forma inicial de Responsabilidade Social (Gond e Moon, 2011).

Apesar dessas raízes, são inúmeras as referências que apontam o livro de Howard Bowen “Social Responsibilities of the Businessman”, de 1953, como tendo iniciado o período moderno da literatura sobre RSE (Carroll, 1999; Wood, 1991; Center for Ethical Business Culture, 2010).

Nessa obra, Bowen equaciona quais as responsabilidades sociais que era razoável esperar que o homem de negócios assumisse. No entender do autor era obrigação do homem de negócios perseguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação desejáveis à luz dos objetivos e valores da sociedade (Carroll, 1999). Bowen esperava que os homens de negócio contribuíssem para padrões de vida mais altos, progresso econômico e segurança generalizados. Bowen inicia a discussão concetual concreta sobre o tema, embora ainda centrada na figura do “homem de negócios” e não na Empresa (Carroll, 2008).

Durante a década de 1960, ocorreram vários contributos importantes no sentido de formalizar melhor a definição de RSE (Carroll, 2008).

Archie Carroll no seu artigo “Corporate Social Responsibility – Evolution of a definitional construct” publicado em 1999, delineia uma panorâmica extensa sobre a evolução da definição de RSE no período de 1950-1990, examinando e comparando intervenções dos autores que, no seu entender, se destacam.

Carroll (1999) menciona William Frederick que com a obra “The Growing Concern Over Business Responsibility” de 1960, tem uma participação decisiva nas definições iniciais de Responsabilidade Social. Frederick refere que os homens de negócios eram responsáveis por controlar um sistema económico que satisfizesse as expectativas da sociedade, afirmando também que os meios económicos e humanos de uma empresa deveriam ser utilizados para fins sociais amplos e não apenas para os interesses circunscritos da empresa ou de certos indivíduos. Estamos perante a formalização de que existe não apenas a obrigação de criar riqueza no contexto do próprio negócio, mas também de contribuir para a sociedade (Carroll, 2008).

Carroll (1999) também cita Joseph W. McGuire que em “Business and Society” de 1963, defende que os homens de negócios deveriam considerar as necessidades e interesses de “outros que pudessem ser afectados pelas suas decisões empresariais” e, portanto, olhar para além dos seus interesses económicos e técnicos restritos.

Keith Davis é também um autor com um contributo significativo para o tema da Responsabilidade Social (Carroll, 1999). No seu artigo “Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities”, de 1960, Davis expressa que a vitalidade das empresas depende da aceitação ativa de responsabilidades socio-humanas concomitantemente com responsabilidades socio-económicas. Segundo Davis, as empresas não subsistem de forma isolada e, por isso, um sistema económico saudável não pode existir numa sociedade com problemas. Davis considera que as empresas possuem um grande poder, do qual advém a grande responsabilidade de influenciar positivamente a sociedade. O autor enuncia o que ficaria conhecido como *Iron Law of Responsibility*, segundo a qual as empresas que não utilizarem o seu poder de uma maneira responsável aos olhos da sociedade, tenderão a perder esse poder no longo prazo, vendo a liberdade para prosseguir os seus objectivos económicos reduzida ou mesmo anulada. O autor considera que as empresas têm por isso interesse em demonstrar que são socialmente responsáveis (Carroll, 1999).

De certa forma, Davis lança as bases do que se tornaria uma discussão sobre o valor que a RSE e a sua comunicação podem ter para as empresas.

Carroll (1999) cita também Clarence C. Walton, que na sua obra “Corporate Social Responsibility” de 1967, deixa clara pela primeira vez a associação da Responsabilidade Social à empresa. Até então autores como Bowen, Frederick e McGuire associavam a Responsabilidade Social aos homens de negócios (Carroll, 2008). Walton considera que a RSE inclui sempre um certo grau de voluntarismo e que as empresas têm que aceitar que os custos envolvidos em ações sociais não terão retorno económico mensurável (Carroll, 1999). De resto a filantropia continua a ser a manifestação mais perceptível da Responsabilidade Social na década de 1960 (Carroll, 2008).

A década de 1970 é um período de rápida expansão do conceito de RSE, mas depara também com posições de forte contestação ao conceito. (Carroll, 1999)

Milton Friedman, destacado economista do século XX , galardoado com o Prémio Nobel, defensor do liberalismo económico é apontado por muitos como o expoente máximo da oposição à RSE (Center for Ethical Business Culture, 2010; Carroll,1999; Garriga e Melé, 2004).

Friedman afirma que a única responsabilidade das empresas é utilizarem os seus recursos para desenvolverem atividades que aumentem os seus lucros, no âmbito de uma concorrência livre, aberta e isenta de fraude. M. Friedman deixa claro que a responsabilidade das empresas é a maximização do lucro dos acionistas. As empresas não devem por isso contribuir para causas sociais, embora os indivíduos o possam fazer a nível pessoal. O contributo social das empresas verifica-se pela criação de empregos e pela produção de bens e serviços (Friedman, 1970). Trata-se, no fundo, de uma elaboração em torno do argumento clássico de Adam Smith de que as empresas devem ser livres para perseguir o seu lucro e eficiência e que isso, em último caso, beneficia o bem comum.

Como referido, apesar desta oposição e consequente polémica, na década de 1970 verifica-se uma proliferação de conceitos em torno da RSE (Carroll, 1999).

Em 1971, Harold Johnson publica “Business in contemporary society: framework and issues”, que identifica uma empresa socialmente responsável como aquela que equilibra uma multiplicidade de interesses em vez de procurar apenas lucros para os seus acionistas. Johnson inclusivamente avançou com uma listagem de possíveis partes interessadas que descreve como incluindo empregados, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e poderes públicos. O autor considerava que cada empresa pode definir os seus objetivos e atribuir importância a cada um dos seus grupos de partes interessadas, de acordo com esses objectivos (Carroll, 1999).

Isso pode ser entendido como um precursor da Teoria dos *Stakeholders* que viria a ter bastante repercussão em termos de RSE (Carroll, 2008).

Um outro contributo importante para o conceito de RSE é dado pelo Committee for Economic Development (CED), organização não lucrativa, apartidária, liderada por empresas com o objectivo de orientar políticas públicas nos EUA (Carroll, 2008)

O seu manifesto “Social Responsibilities of Business Corporations” reforça a noção de que as empresas funcionam por consentimento público e nesse sentido têm a obrigação moral de ajudar a alcançar o progresso social. O CED utiliza uma analogia de três círculos concêntricos para definir as responsabilidades de uma empresa. O círculo interior de responsabilidade de uma empresa corresponde à execução eficiente das suas funções económicas, providenciando produtos, serviços, emprego e crescimento económico. O círculo intermédio corresponde à responsabilidade das empresas serem sensíveis à evolução dos valores e prioridades sociais tais como conservação ambiental, condições de segurança no trabalho e informação transparente aos clientes. Por último, existe um círculo exterior focado na responsabilidade das empresas ajudarem a resolver problemas sociais (CED, 1971).

Carroll (2008) destaca que, na década de 1970, a par com as discussões teóricas sobre RSE decorrem também estudos sobre a sua aplicação prática. O autor cita o estudo de Eilbert e Parker intitulado “The Current Status of Corporate Social Responsibility” conduzido em 1973 com uma amostra de 400 das maiores empresas dos EUA.

Quadro 1 Questões de RSE mais importante na década 1970

ACTIVIDADE RSE	EMPRESAS QUE PRATICAM (%)
Recrutamento minorias	100
Preocupação com o ambiente	95
Formação de minorias	91
Contribuições para educação	91
Contribuição para artes	83
Princípios fundamentais recrutamento	79
Formação	66
Renovação urbana	62
Direitos civis	58
Fonte: Elbirt and Parker, 1973	

Adaptado de Carroll (2008)

Essa pesquisa indagava quais as atividades de Responsabilidade Social consideradas mais importantes por gestores seniores de empresas da época e quantas as empresas que as praticavam. O resultado apresentado no Quadro 1 identifica os nove temas considerados mais significativos, bem como a percentagem de empresas que indica levá-las à prática.

Também Backman, no livro “Social Responsibility and Accountability” de 1975, faz um levantamento de vários exemplos de práticas de RSE que as empresas levam a cabo nessa altura – desde o emprego de indivíduos de grupos minoritários, redução de poluição, programas de melhoria nas comunidades, programas de ajuda médica à melhoria da segurança do trabalho (Carroll, 2008).

Na década de 1970, os desenvolvimentos teóricos sobre RSE passam a explicitar melhor o conceito, incluindo referências como Responsividade Social da Empresa e Corporate Social Performance (CSP). Um dos primeiros autores a fazer essa distinção foi S. Prakash Sethi (Carroll, 2008).

No seu artigo “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework” de 1975, Sethi explicou a CSP como tendo três níveis. O primeiro nível corresponde ao respeito pelas obrigações legais e de mercado, representando uma obrigação social. O segundo nível corresponde à responsabilidade social, isto é, a consideração dos valores e expectativas da sociedade; o último nível é o da responsividade social, uma competência de adaptação antecipatória e preventiva às necessidades sociais. Na opinião de Sethi, a CSP vai além da obrigação social e inclui a necessidade de elevar o comportamento empresarial a um nível em que ele seja congruente com as normas sociais e valores vigentes, mas também com as expectativas que a sociedade tem sobre o desempenho empresarial (Carroll, 2008).

Carroll (1979) avança ele próprio com uma clarificação sobre o tema afirmando que uma definição de Responsabilidade Social, que aborde completamente toda a gama de obrigações que a empresa tem para com a sociedade, deve incorporar as categorias: económica, legal, ética e discricionária do desempenho empresarial. Mais tarde, Carroll (1991), incorporou a sua categorização numa “Pirâmide de Responsabilidades Sociais Empresariais”. Nesse seu modelo em forma de pirâmide na base estão as responsabilidades económicas e à medida que subimos na escala de responsabilidades surgem as responsabilidades legais, seguidas das responsabilidades éticas. No topo da pirâmide encontram-se as responsabilidades discricionárias, que segundo o autor tornam as empresas *Good Corporate Citizens*. Para alcançar esse nível as empresas devem contribuir para um padrão de qualidade de vida alto nas comunidades que os cercam e ainda devem ajudar a manter a rentabilidade para todas as partes

interessadas. O modelo de Carroll (1991) abrange o nível económico (rentabilidade); legal (obediência às regras da lei); ético (evitar danos, fazer o que é certo e justo); discricionário (*Good Corporate Citizen*). Com o conceito de *Good Corporate Citizenship* Carroll aponta para uma nova conceptualização do papel das empresas especificamente no que toca à sua relação com a sociedade e à sua responsabilidade na área política. Isso levaria as empresas a aceitar deveres e direitos sociais (Garriga e Melé, 2004).

Patrick Murphy em 1978, no artigo “Corporate Social Responsiveness: an Evolution” faz a análise do progresso da RSE até então e descreve quatro fases. Até à década de 1950 considerou uma era "filantrópica" em que as empresas, acima de tudo, doavam para instituições de caridade. O período entre 1953 e 1967 foi classificado por Murphy como a era do "reconhecimento”, na qual se procurou formalizar a responsabilidade geral dos negócios e o seu envolvimento nos assuntos da comunidade. Entre 1968 e 1973 as empresas começaram a concentrar-se em “questões” específicas, como problemas urbanos, discriminação racial e poluição. Finalmente, na era da "responsividade", que Murphy situa entre 1974-8 as empresas para gerirem as questões práticas da RSE começam a definir estruturas administrativas e práticas organizacionais (Carroll, 2008).

Em meados da década de 1980, Peter Drucker apresenta uma perspectiva nova sobre a responsabilidade social, ao enfatizar a importância instrumental de "Fazer o Bem". A reflexão de Drucker sobre a prática de Gestão Empresarial e a RSE é abrangente, estando presente ao longo da sua vasta obra, desde “The Practice of Management” de 1955, posteriormente no seu artigo “The New Society of Organization” em 1992 ou em “Management Challenges for the 21st Century”, de 1999 (Smith, 2009).

No entanto, é no artigo “The New Meaning of Corporate Social Responsibility” de 1984, que Drucker, aborda diretamente a RSE. O autor começa por constatar a impossibilidade de as entidades governamentais resolverem todos os problemas sociais devido à multiplicidade de necessidades. Por essa razão, Drucker defende a intervenção empresarial a nível social ressaltando, no entanto que a primeira responsabilidade da empresa é ter lucro suficiente para cobrir os seus custos futuros pois, se esta responsabilidade não for cumprida, nenhuma outra responsabilidade pode ser alcançada (Smith, 2009).

Segundo Smith (2009) enquanto que até então algumas reflexões sobre a RSE presumem, mesmo que apenas por implicação, que as empresas por terem lucro devem fazer o bem, Drucker deixa claro que isso não deve colocar em causa a sua estabilidade económica, existindo por isso limites a essa intervenção. Drucker diferencia dois tipos de responsabilidade social: uma que advém dos impactos sociais que os negócios inevitavelmente produzem na sociedade e

uma mais geral relacionada com os problemas da própria sociedade. Para Drucker os impactos sociais indesejáveis das atividades empresariais devem ser identificados e deve ser procurada uma solução para os minimizar por parte da própria empresa ou, se isso não acontecer, através de *standards of conduct* regulamentares.

Smith (2009) enfatiza que para Drucker as empresas devem apenas cumprir com responsabilidades sociais que se encontrem ao alcance das suas capacidades e dentro da sua área de especialidade. O autor refere que a visão de Drucker converte a RSE em interesse próprio, isto é, em oportunidade para a própria empresa quer através da melhoria de relações públicas em geral seja por impacto directo nos seus consumidores alvo.

Para Drucker “*the proper ‘social responsibility’ of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth.*” (Center for Ethical Business Culture, 2010). Uma visão que mais do que ideológica é essencialmente prática.

Também em 1984, o livro “Strategic Management- A Stakeholder Approach”, de R. Edward Freeman, retoma a ideia já abordado por Harold Johnson, de que as empresas mantêm uma série de relações com diferentes partes interessadas. Freeman, identifica os grupos que são partes interessadas de uma empresa - designando-os como *stakeholders*, por oposição aos tradicionais *shareholders* - e recomenda métodos para ter em devida conta os interesses desses grupos e desta forma gerir essas diferentes relações. Os *stakeholders* são tipicamente divididos em primários - aqueles sem os quais as empresas não sobrevivem - e secundários - aqueles que influenciam ou são influenciados pela empresa, mas de uma forma indireta (Carroll, 1999). Freeman apresentou dois princípios básicos que sustentam a gestão da Relação dos *Stakeholders*. O primeiro princípio dessa gestão aponta para a necessidade de alcançar a máxima colaboração entre todos os grupos de *stakeholders* e os objetivos da própria empresa. O segundo princípio sustenta que as estratégias mais eficientes para gerir as relações com os *stakeholders* são aquelas que envolvem simultaneamente vários desses grupos. O diálogo com os diferentes grupos de stakeholders ajudaria as empresas a entender sinais, nem sempre muito claros, recebidos do seu ambiente e aumentaria a sua capacidade de lhes dar uma resposta adequada (Garriga e Melé, 2004).

Apesar da natureza do que é um *stakeholder* ter dado azo a inúmeras definições na literatura académica, a ideia de que as empresas têm deveres para com a sociedade e, mais especificamente, para com determinados constituintes, nomeadamente clientes, colaboradores, fornecedores, administradores, acionistas, poderes públicos, sindicatos, os *media*, viria gradualmente a ampliar-se (McGrath e Whitty, 2017).

Em 1987, William Frederick prossegue com a teorização sobre o tema da RSE e escreve um trabalho com o título “Theories of Corporate Social Performance”. Nessa obra Frederick faz a observação de que a época da *Corporate Social Responsibility* (CSR1) estava sendo gradualmente substituída pela *Corporate Social Responsiveness* (CSR2). Segundo o autor essa distinção era de profunda importância. As preocupações já não eram de natureza abstrata e conceptual, como fora o caso com a CSR1. Com a CSR2 focavam-se em problemas reais. A questão principal não seria “o que é a RSE?”, mas sim “como se pratica a RSE, com que instrumentos e estratégias?”. Frederick vai mais longe e desafia os líderes empresariais a uma análise mais profunda e a sustentar a RSE em fundamentos morais e éticos o que, no seu entender, levaria a uma terceira vaga que designou de CSR3 ou *Corporate Social Rectitude* (Dunne, 2007).

De facto, a Ética dos Negócios cresceu bastante em toda a década de 1990 (Center for Ethical Business Culture, 2010).

Também o conceito de CSP cujo início remonta à década de 1970 com Sethi e Carroll continua a conhecer crescente aceitação (Carroll, 2008).

Em “The Evolution of the Corporate Social Performance Model” Wartick e Cochran apresentam a sua “evolução do modelo CSP”, que amplia a integração tridimensional de responsabilidade, capacidade de resposta e questões sociais que Carroll havia introduzido em 1979 e revisitado em 1991. Desta forma, os autores argumentaram que a definição de CSP de Carroll abrangia a responsabilidade social que no seu entender deveria ser pensada como princípios, a responsividade social que deveria ser pensada como processos, e a gestão de questões sociais que deveria ser pensado como políticas (Wartick e Cochran, 1985).

Donna Wood em “Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance” de 1991, analisou criticamente o conceito cada vez mais popular de CSP, prosseguindo o trabalho de Carroll e o de Wartick e Cochran (Carroll, 2008).

Wood (1991) argumentou que negócios e sociedade estão interligados e que, portanto, a sociedade tem certas expectativas em relação às empresas. O primeiro tipo de expectativas é colocado a todas as empresas por causa do seu papel como instituições económicas. O princípio que se aplica a este nível institucional é o da legitimidade. Este princípio fora já exposto na “Iron Law of Responsibility” por Davis em 1960, reflectindo que “a longo prazo, aqueles que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considere responsável tenderão a perdê-lo”. A nível organizacional as empresas são responsáveis pela solução dos problemas que causaram e são responsáveis por ajudar a resolver questões sociais relacionadas com as suas operações e

interesses comerciais. Finalmente, o terceiro grupo de expectativas diz respeito às escolhas que os dirigentes podem tomar enquanto agentes morais e corresponde ao nível individual.

Wood (1991) reformulou os quatro domínios (económico, legal, ético e discricionário) estabelecidos por Carroll no seu modelo e apresentou um modelo de desempenho social corporativo composto de princípios de RSE, expressos nos níveis institucional, organizacional e individual, como descrito. Por sua vez esses princípios deveriam ser operacionalizados em processos de Responsividade Social Corporativa que abarcam a avaliação ambiental, a gestão dos *stakeholders* e a gestão de questões sociais. Por último a autora introduz um novo elemento na sua reflexão: os resultados observáveis do comportamento empresarial, que definiu como políticas sociais, programas sociais e impactos sociais.

Em resumo, Donna Wood foi muito abrangente e introduziu questões que os modelos anteriores não haviam abordado explicitamente. A autora colocou a RSE num contexto amplo, colocando ênfase no desempenho. Os resultados dos negócios devem estar alinhados com o que se espera ser o relacionamento apropriado empresa/sociedade (Moir, 2001).

Na década de 1990 mais do que novas definições de RSE observa-se uma fragmentação de conceitos derivados como Política Pública, Ética Empresarial, Teoria dos *Stakeholders*. O interesse na RSE não desapareceu, mas as expressões em torno da mesma começaram a ser reformuladas (Carroll, 2008).

A Teoria da Gestão dos *Stakeholders* geralmente entendida como tendo a sua origem no trabalho já referido de Freeman, é a partir da década de 1990 referência frequente na literatura sobre RSE (Gond e Moon, 2001)

Ter em consideração os interesses dos *stakeholders* garantiria, à partida, que as questões incluídas na política de RSE seriam pertinentes. Os conhecimentos adquiridos a partir do diálogo com os *stakeholders* são uma orientação para uma adequada atuação social das empresas (Freeman e Mcvea, 2001).

Isso, de resto, transparece na definição de RSE da Comissão Europeia: “Um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas numa base voluntária”. COM (2001).

A década de 1990 foi também caracterizada por exemplos no âmbito da prática empresarial de políticas de responsabilidade social, nomeadamente em empresas destacadas como a Merck, a Coca-Cola, a UPS ou a IBM (Carroll, 2008).

A maior atenção que as empresas passaram a dedicar à RSE terá resultado de todo este trabalho académico, mas também do contexto histórico e social que foi modelando as expectativas da sociedade face às empresas (Carroll, 1999).

Efectivamente remonta às décadas de 1960 e 1970 o começo de movimentos sociais relativos a temas ambientais, de segurança no trabalho, consumo e relações laborais (Center for Ethical Business Culture, 2010).

Um bom exemplo é o livro “Silent Spring”, de Rachel Carson publicado em 1962 e galardoado com oito prémios, que revelou de forma chocante a contaminação do planeta Terra pela utilização de pesticidas relacionando-a com negligência, ganância e irresponsabilidade por parte das empresas e autoridades. O livro constituiu um marco importante para o lançamento do movimento ambientalista (Center for Ethical Business Culture, 2010).

Ainda na década de 1960, Ralph Nader, ativista político norte-americano, contribuiu para o debate de temas como defesa do consumidor, humanitarismo e ambientalismo. Em 1965, Nader escreveu “Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile”, o qual viria a ser uma obra de ruptura (Center for Ethical Business Culture, 2010).

Nesse clássico do jornalismo Nader criticou a indústria automobilística dos EUA por colocar estilo e potência acima da segurança, e questionou a atitude negligente do governo federal quanto à deficiente regulamentação nessa área. Em particular, Nader citou o Chevrolet Corvair como um automóvel mal projetado e produziu provas convincentes de que um condutor poderia perder o controle do veículo mesmo a baixa velocidade. A General Motors, produtora do Chevrolet Corvair e, na época, a maior organização empresarial do mundo, reagiu violentamente a estes ataques que, no entanto, viriam a desencadear uma filosofia de regulamentação segundo a qual os interesses económicos, que ignorem os efeitos nocivos de determinados produtos, deveriam de ser controlados (retirado de Ralph Nader Biography: Politician, Environmental Activist, Consumer Advocate, Anti-War Activist, Lawyer disponível em <https://www.biography.com/people/ralph-nader-9419799>).

No início dos anos 70 a publicação do relatório “Os Limites do Crescimento” por iniciativa do Clube de Roma, reforça o debate sobre o impacto da poluição e da actividade produtiva do Homem nas gerações futura (Center for Ethical Business Culture, 2010).

A 1ª Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente, realizada em 1972 em Estocolmo, veio reforçar este processo de aumento de consciência e de mobilização mundial em defesa das questões ambientais. No ano seguinte foi instituída a Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento que viria a estar na origem da publicação, em 1987, do relatório intitulado “Our Common Future”, que viria a popularizar o conceito de sustentabilidade (Center for Ethical Business Culture, 2010).

Esse relatório, também conhecido por relatório Brutland, define sustentabilidade como “*the ability to meet the needs of present generations without compromising the ability of future*

generations to meet their own needs”. O relatório alertou o público em geral para a ameaça da destruição do planeta. O relatório sugere ainda que o bem-estar da sociedade depende do equilíbrio entre ecologia e crescimento económico e que uma adequada exploração de recursos e proteção ambiental permite vislumbrar um futuro em que essa ameaça de destruição é minimizada (Cristofhi e al., 2012).

De facto, vários desastres ambientais de grande impacto tinham ocorrido na década de 1980, nomeadamente a fuga de gás da Union Carbide em Bhopal, Índia (1984), a explosão da central nuclear de Chernobyl na Rússia (1986), o derrame de petróleo do Exxon Valdez (1989) (Aggarwal e Kadyan, 2014). No seu conjunto estes acontecimentos tiveram uma forte repercussão na opinião pública conduzindo a um aumento do interesse nas preocupações socio-ambientais (Cristofhi e al., 2012).

Em 1988 John Elkington e Julia Hailes publicam “The Green Consumer Guide” que venderia mais de 1 milhão de cópias em todo o mundo (Elkington, 2004)

Em 1992 no Rio de Janeiro durante a Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como a Cimeira da Terra, foi fundado o *World Business Council for Sustainability Development* (WBCSD), com o objectivo de envolver as empresas na discussão da sustentabilidade. Os resultados da Cimeira ficaram registados no célebre documento conhecido como Agenda 21. Em 1995, durante a Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Social, realizada na cidade de Copenhaga, ficou estabelecida a terceira dimensão do desenvolvimento sustentável - a coesão social (Center for Ethical Business Culture, 2010).

John Elkington, co-fundador e presidente honorário da SustainAbility empresa de consultoria e think-tank na área da sustentabilidade argumentou na sua influente obra “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line Of The 21st Century” de 1997, que o modelo de capitalismo vigente necessitava de um urgente realinhamento e insistiu que as empresas deviam preocupar-se não apenas com a maximização da riqueza dos acionistas, mas também com a segurança ambiental de longo prazo e com a criação de padrões de vida que tivessem em consideração as gerações vindouras (Dunne, 2007).

Elkington (2004) durante a sua vasta obra como ativista ambiental foi responsável pela criação de termos como “environmental excellence”, “green growth”, “green consumer” que atualmente integram o léxico popular.

Cannibals with forks aborda o famoso triângulo ‘People, Planet, Profit’ e o conceito *Triple Bottom Line* (TBL). Elkington começa por explicar a ideia de interligação entre aspectos económicos, ambientais e sociais e descreve as sete revoluções do século 21, encaradas por ele

como motivadoras das mudanças que atingiriam todas as empresas. Para cada uma dessas sete revoluções (mercados, valores, transparência, ciclo de vida da tecnologia, parcerias, tempo e governança corporativa) Elkington sugere ferramentas concretas para as empresas que se queiram comprometer com valores de desenvolvimento sustentável. Assim se chega ao TBL – segundo o qual as empresas deveriam ter em conta o tradicional resultado final económico (Profit) mas também os resultados das suas ações sociais (People) e ambientais (Planet). Para isso é necessário a integração do TBL na estratégia das empresas mas também uma abordagem global em termos de regulamentação e políticas governamentais ao nível dos impostos, tecnologia, práticas laborais ou de produção de informação não-financeira (Elkington, 2004). Anos antes, a Agenda 21 já enfatizara que “os indicadores de desenvolvimento sustentável precisam ser desenvolvidos para fornecer bases sólidas para a tomada de decisão em todos os níveis e contribuir para uma sustentabilidade auto-reguladora dos sistemas integrados de meio ambiente e desenvolvimento” (Center for Ethical Business Culture, 2010).

O conceito TBL mudou a forma como empresas, ONG's e mesmo entidades reguladoras avaliam o desempenho de determinados projetos ou políticas. No entanto, existem desafios para colocar o TBL em prática. Esses desafios resultam da necessidade de medir cada uma das três categorias, definir quais os dados adequados e calcular a contribuição desses resultados para a sustentabilidade global. Desafios à parte, a estrutura do TBL permite que as organizações despertem para a necessidade de avaliar as ramificações das suas decisões em toda a sua amplitude e numa perspectiva de longo prazo (Slaper e Hall, 2011).

O TBL expressa a ideia simples, mas importante, de que as empresas são entidades sociais e ambientais, além de financeiras e precisam de reportar as suas atividades sociais e ambientais da mesma forma que reportam as suas informações financeiras. O resultado deveria ser um relatório com seções equivalentes de responsabilidade social, ambiental e financeira (Gray e Milne, 2004).

Em 1999, durante o Fórum Económico Mundial de Davos, Kofi Annan, então Secretário Geral das Nações Unidas, propôs a criação do United Nations Global Compact (GC), com o objectivo de difundir os valores da responsabilidade empresarial e promover a construção dos pilares social e ambiental necessários para manter uma nova Economia Global. Com base nos princípios da Cimeira da Terra e nos Direitos Humanos, o GC foi oficialmente lançado a nível mundial em 2000 pela ONU, entidades governamentais e grupos da sociedade civil, com o objectivo de orientar as organizações empresariais a alinhar as suas operações e estratégias em todo o mundo. Está integrado por dez princípios universais não vinculativos, agrupados em torno de quatro âmbitos - Direitos Humanos, Normas Laborais, Meio Ambiente e Corrupção.

Para aderir, basta uma carta dirigida ao GC, em que o Presidente do Conselho de Administração da respectiva empresa confirma o apoio aos dez princípios, colocando em prática as necessárias mudanças na sua estratégia empresarial e divulgando publicamente essas acções. Actualmente conta com o compromisso de mais de 9900 empresas em 160 países. Concretamente, em Portugal existem 65 participantes activos. (Acedido em linha, consultado em 20 Jan 2019, disponível em <https://www.unglobalcompact.org>).

No virar do milénio é possível encontrar contributos de empresas com as suas próprias interpretações de RSE. Por exemplo, a Shell em 1999 proclamava que *“We all need to assess the impact our business makes on society and ensure that we balance the economic, environmental and social aspects of everything we do”*. A Johnson and Johnson em 2000 definia RSE como *“the company’s responsibilities to be fair and honest, trustworthy and respectful, in dealing with all our constituents”*. Já a Volkswagen, também em 2000, declarava *“the ability of a company to incorporate its responsibility to society to develop solutions for economic and social problems”* (Moir, 2001).

O desafio crescente da operacionalização da RSE conduziu à procura de princípios orientativos nessa matéria. A RSE conheceu uma fase de institucionalização com a criação de padrões como as ISO 14001 sobre sistemas de gestão ambiental (1992), a SA 8000 norma de certificação internacional de RSE (1996), a primeira versão dos Princípios de Governo Corporativo da OCDE (1999 ou as diretrizes GRI sobre relatórios de Sustentabilidade (2000) (Center for Ethical Business Culture, 2010).

Esta institucionalização é corroborada por Carroll (2008) na sua menção ao trabalho de J. Moon, “UK: An Explicit Model of Business-Society Relations” de 2005. Nessa obra Moon refere que as iniciativas empresariais individuais iam sendo ampliadas pelo envolvimento de organizações governamentais de RSE, o aparecimento de um setor de empresas de consultoria sobre RSE e o crescimento de programas ligadas à temática de RSE no ensino superior. A repercussão da institucionalização da RSE, não só no Reino Unido, mas noutros países desenvolvidos, reflectia-se a nível empresarial com a criação de cargos de direcção de RSE nos organigramas das empresas e a criação de políticas e relatórios sobre RSE (Carroll, 2008).

Essa circunstância conduziu ainda a iniciativas como o índice *Dow Jones Sustainability World* (DJSI) lançado em 1999, que inclui o top 10% das 2500 maiores empresas do Dow Jones Global Index que publicam Relatórios de Sustentabilidade. O DJSI define sustentabilidade empresarial como uma abordagem empresarial que cria valor de longo prazo para o accionista ao incorporar oportunidades e gerir os riscos inerentes ao desenvolvimento económico, ambiental e social. Em última análise o DJSI demonstra que os investidores começavam a ter um interesse ativo

por empresas social e ambientalmente responsáveis (Chistoffi et al., 2012).

Estas iniciativas institucionais foram também tendo repercussão na Europa. Já em 1993 Jacques Delors, então Presidente da Comissão da Europeia, desafiara as empresas europeias a participarem na luta contra a exclusão social, o que viria anos mais tarde a dar lugar ao *Corporate Social Responsibility Europe* (CSR Europe). Em 2000, o Conselho Europeu de Lisboa formula um apelo especial relativo à RSE e em 2001 foi publicado o “Livro Verde: “Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, que surge com o objectivo de fomentar a RSE na Europa. Esta é definida, como “um conceito pelo qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (COM) 2001.

Em 2011 a Comissão Europeia publica a “Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da EU para o período 2011-2014” afirmando que a RSE pode contribuir de forma determinante para o desenvolvimento sustentável e simultaneamente reforçar o potencial de inovação e a competitividade da Europa, sendo estratégica quer para a competitividade das empresas quer para a sociedade no seu conjunto (COM) 2011.

Cada vez mais o conceito de uma empresa responsável agregava não só temas sociais, mas também ambientais. O que significa que ao assumirem a sua Responsabilidade Social as empresas devem integrar preocupações de natureza social e ambiental nas suas operações e na sua interacção com os diversos *stakeholders*. A RSE desmutiplica-se em questões tão variadas e complexas como o impacto ambiental, as relações laborais, a saúde e segurança no trabalho, as relações com as comunidades locais, as relações com fornecedores e consumidores, os direitos humanos, a integração de pessoas com incapacidades, o risco de exclusão e o combate à corrupção (Moir, 2001).

No que respeita à RSE o século XXI continuaria a testemunhar uma mudança de foco da conceptualização teórica para a pesquisa prática. De 2000 em diante com o reforço do interesse na operacionalização da RSE assiste-se a um período de trabalhos empíricos seja para investigar o que motivava as empresas a adoptar políticas de RSE ou quais eram as tendências emergentes em diferentes países, já que a prática de RSE já não se restringia aos EUA e à Europa. Há também interesse em investigar a RSE em termos de custos vs. benefícios. Na prática, vários estudos foram realizados sobre a relação entre o desempenho social e a performance financeira de uma empresa (Gond e Moon, 2011). No entanto, tal correlação é difícil de medir e comprovar (Garriga e Melé, 2004).

Merece nota uma edição temática da Harvard Business Review sobre Responsabilidade Social Empresarial que em 2003 compilava oito artigos, já anteriormente publicados na revista, de autores como Michael Porter, Charles Handy ou C. K. Prahalad constituindo uma plataforma relevante para as reflexões dos grandes nomes da Gestão Empresarial sobre o tema da RSE.

Nessa edição é publicado o artigo “Serving The World’s Poor, Profitably” do qual C.K. Prahalad é co-autor e no qual defende que as estratégias de negócio quando bem implementadas podem eliminar a pobreza (Dunne, 2007).

Em 2004, Prahalad foi também co-autor do livro “The Future At The Bottom Of The Pyramid”, no qual, partindo da análise da experiência com a Índia, seu país natal, sugere algumas mudanças de mentalidade para converter os mais pobres em consumidores ativos, o que implica antes de tudo considerá-los como uma oportunidade para inovar e não apenas como um problema (Rexhepi e al. 2013). Uma forma para abranger a base da pirâmide económica é a inovação disruptiva, isto é, conceber novas aplicações de produtos a baixo custo e adaptada às necessidades menos exigentes desse segmento da população. As inovações disruptivas acabam por melhorar as condições sociais e económicas na “base da pirâmide” e, ao mesmo tempo, criam vantagens para as empresas que aproveitam essas oportunidades. (Garriga e Melé, 2004). Apesar de ter defendido um ponto de vista muito diferente do tradicional, colocando a sustentabilidade como capacidade de transformar o cenário competitivo de uma forma positiva, C. K. Prahalad veio a ser uma fonte de inspiração para os defensores da RSE (Rexhepi e al. 2013).

Do ponto de vista empresarial, ia crescendo o interesse pelas “melhores práticas” de RSE. Isso era de certa forma consistente com a investigação por parte da comunidade empresarial sobre o *business case* da RSE (Carroll, 2008).

Um importante livro descrevendo “boas práticas” direcionadas ao público empresarial, foi escrito por Philip Kotler e Nancy Lee em 2005. Philip Kotler já não era de forma alguma um principiante na discussão sobre como valores não económicos poderiam integrar as operações empresariais tendo sido co-responsável pela criação do conceito de marketing social. Nesta obra, Kotler e Lee consideram que a RSE é um elemento da estratégia corporativa e como tal precisa de ser trabalhada. Eles preocupam-se fundamentalmente com resultados (Dunne, 2007). De facto, no livro “Corporate Social Responsibility: *Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*”, Kotler e Lee afirmam ser sua intenção apoiar os gestores a escolher, desenvolver e avaliar iniciativas sociais empresariais de modo que elas sejam benéficas quer para a empresa quer para as respectivas causas sociais. Os autores descrevem seis opções para o conseguir realizar nomeadamente o Marketing de Causas, o Marketing Social Corporativo, a

Filantropia Corporativa ou o Voluntariado na comunidade. Os autores definem cada uma destas opções distinguindo-as entre si, de forma pormenorizada com exemplos e respectivos benefícios. De facto, práticas de empresas como a Coca Cola, a Kraft, a McDonalds, a Microsoft, a Nike, a Starbucks e a Wal-Mart são apresentadas como “boas práticas” de RSE. Os escândalos anteriores com algumas dessas corporações ou não são citados ou são apresentados como barreiras superadas e problemas corrigidos (Kotler e Lee, 2005).

Porter e Kramer (2006) adotaram uma visão estratégica de RSE relacionando-a com vantagens competitivas. No seu artigo “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, analisam as ações de RSE das empresas da altura concluindo que não eram tão produtivas quanto poderiam ser.

Os autores descrevem quatro motivos predominantes pelos os quais as empresas praticam RSE. Algumas empresas fazem-no por obrigação moral isto é, respondendo ao imperativo de “fazer a coisa certa”; outras empresas são guiadas por princípios da sustentabilidade e privilegiam o desempenho económico, ambiental e social de longo prazo sobre a rentabilidade de curto prazo; em terceiro lugar algumas empresas praticam RSE com raiz na justificação da “licença para operar” que destaca a importância de dar respostas adequadas às partes interessadas e assim ganhar legitimidade; e por último muitas empresas fazem-no para reforçar ou obter uma reputação institucional positiva. Os autores apontam que essas motivações têm por base a tensão entre os negócios e a sociedade e não a sua interdependência. Na sua opinião resultam em ações de RSE descoordenadas e em oportunidades perdidas de criar benefícios quer para a comunidade quer para as empresas. (Porter & Kramer, 2006).

Porter e Kramer (2006) defendem que, na prática, as empresas devem começar por identificar os pontos de interseção entre a empresa e a sociedade, quer estes sejam positivos quer negativos. A partir daí devem seleccionar as questões sociais que podem criar valor quer para a sociedade quer para a empresa e trabalhar num pequeno número de iniciativas, para as quais as empresas estejam especialmente qualificadas e que possam gerar benefícios distintivos e importantes nessas áreas sociais prioritárias. A isso chamam RSE Estratégica, considerando que a mesma permite à empresa atuar socialmente ao nível do seu contexto competitivo e, assim, recolher dividendos para o seu negócio ao mesmo tempo que melhora a sociedade.

As ideias de Prahalad e de Porter e Kramer podem ser consideradas Teorias Instrumentais da RSE, pois esta é vista como um instrumento estratégico para atingir objetivos económicos e, em última instância, criar valor. O marketing de causas apresentado por Kotler e Lee também pode ser considerado como Teoria Instrumental de RSE, por contribuir para criar a reputação de que uma empresa é confiável e socialmente responsável (Garriga e Malé, 2004). Não está

em causa o mérito de apoiar uma causa social, mas há que sublinhar o interesse económico inerente para a empresa. Ao mesmo tempo a adesão por parte do público a esse tipo de iniciativas indica a sensibilidade da opinião pública para os temas sociais.

A RSE mudou a forma de conduzir os negócios e a relação das empresas com a sociedade em geral. Um longo trajecto desde uma época em que se considerava não haver qualquer dever social para os negócios, que não fosse o seu lucro até à situação “de plena integração com a gestão estratégica e governança corporativa, com as empresas criando mecanismos organizacionais e de gestão para relatar e controlar as suas políticas e práticas sociais” (Carroll, 2008).

Carroll (2008) afirma ser claro nas tendências e práticas de RSE que esta tem uma componente ética ou moral, bem como uma componente de negócio. No atual mundo de intensa competição global, está claro que a RSE só pode ser justificável desde que continue a agregar valor ao sucesso empresarial. Segundo o autor importa constatar, no entanto, que é a sociedade, que cada vez mais define o que constitui o sucesso de um negócio. As pressões globais continuarão a intensificar, e isso determinará que o *business case* da RSE estará sempre no centro das atenções.

Dunne (2007) refere que quando personalidades emblemáticas como Charles Handy, Al Gore, David Cameron e Philip Kotler reflectem e tornam públicas as suas ideias sobre RSE fica claro que “*CRS means something...*”.

Para Gond e Moon (2011) a RSE é dinâmica, sobreposta e contextual. A sua qualidade dinâmica é inerente à relação entre empresas e sociedade e também à evolução das expectativas que a própria sociedade tem do que é a (ir)responsabilidade. A natureza sobreposta da RSE significa que abarca conceitos como Ética nos Negócios, Governança Corporativa, Sustentabilidade, Relações entre Empresas e Sociedade e Relações entre Empresas e Governo, para citar apenas alguns exemplos. Por fim embora o início da RSE tenha raízes nos EUA também é verdade que se expandiu para países muito diferentes, adquirindo matizes próprias e daí o seu carácter contextual.

A própria falta de clareza sobre o que significa RSE talvez se tenha tornado na sua maior força: “Corporate Social responsibility means something, but not always the same thing to everybody” (Gond e Moon, 2011, citando D. Votaw).

Uma ampla gama de rótulos, abordagens e terminologias têm sido usados para descrever e teorizar a RSE como por exemplo CSP, TBL, Gestão dos *Stakeholders*, *Good Corporate Citizenship*, *Social Issues Management* (Garriga e Malé, 2004).

A Sustentabilidade Empresarial, para certos autores, agrega questões derivadas da RSE,

Desenvolvimento Sustentável e Teoria dos *Stakeholders* (Christofi e al., 2012; Lewis, 2016). No âmbito deste trabalho os conceitos de RSE e Sustentabilidade Empresarial são considerados como equivalentes.

3. Global Reporting Initiative (GRI)

Como referido no capítulo anterior, o conceito de RSE é dinâmico e contextual (Gond e Moon, 2011). No entanto apesar da sua definição evolutiva e essencialmente aberta, na prática de gestão a RSE cresceu em profundidade e em número, isto é, conheceu uma expansão em todas as regiões do mundo e no número de empresas, incluindo as de menor dimensão, que assumem a sua prática (KPMG, 2017).

Ao mesmo tempo os principais grupos de interesse exercem uma forte pressão sobre as empresas, para que revelem os valores e os princípios por que se norteiam e comuniquem qual o seu desempenho relativamente ao desenvolvimento sustentável. Comunicar torna-se ainda mais importante no mundo actual, dada a velocidade a que a informação circula. Atividades de uma empresa algures no mundo, podem tornar-se, de repente, alvo de atenção do mundo inteiro (WBCSD, 2002).

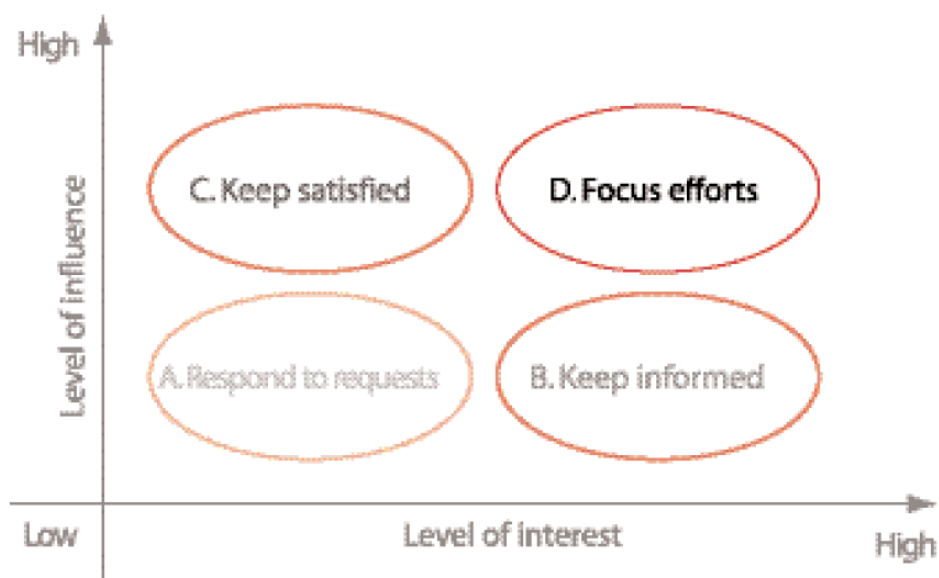
No contexto atual de aumento da consciência ambiental e social, as empresas precisam de encontrar uma maneira efectiva de comunicar as suas práticas de RSE aos seus *stakeholders*. Diversos autores consideram que *accountability* enquanto princípio de fornecer informação à sociedade e às partes interessadas, em particular, permite julgar até que ponto as organizações estão ou não cumprindo as obrigações impostas por lei, mas também cumprindo os princípios de responsabilidade e sustentabilidade que assumem defender (Gray e Milne 2004).

Essa transparência pode capacitar os utilizadores da informação a exercer influência sobre as empresas que a divulgam. Espera-se que as comunicações divulgadas permitam que as partes interessadas tomem decisões informadas (Dingwerth e Eichinger, 2010).

O WBSCD chama a atenção para o facto de que diferentes grupos de *stakeholders* têm interesses diferentes, que podem, mesmo, ser contraditórios entre si. Uma matriz das partes interessadas tal como representada na figura 1 pode ajudar a empresa a determinar quais os grupos de *stakeholders* mais importantes e como direccionar o seu esforço de comunicação em função disso (WBSCD, 2002).

FIGURA 1

Matriz dos grupos de interesse



Fonte: WBSCD, 2002

As empresas relatam os seus esforços de RSE por múltiplas razões, não mutuamente exclusivas, nomeadamente gestão da sua reputação, pressões de concorrentes, protecção da marca, para responder a um incidente negativo ou na tentativa de prevenir regulamentação governamental potencialmente onerosa (Lewis, 2016).

Quadro 2 – Benefícios de reportar as práticas de RSE

Manter a licença para operar
Criar valor financeiro
Atrair capital a longo prazo e condições de financiamento favoráveis
Consciencializar, motivar, solidarizar os colaboradores e atrair talentos
Melhorar os sistemas de gestão
Melhor consciencialização dos riscos
Melhoria continua
Encorajar a inovação
Melhorar a reputação
Transparência

(Adaptado de WBSCD, 2002)

No entanto as empresas terão enorme dificuldade em elaborar relatórios com informação relevante e merecedora de confiança, caso não tenham uma gestão interna e sistemas de informação que suportem o próprio processo de gestão sustentável. A elaboração de um relatório sobre o desenvolvimento sustentável necessita do empenho da gestão de topo, orientações claras de responsabilidade e recursos suficientes. (WBCSD, 2002)

Ainda de acordo com o WBCSD (2002) a atividade de reporte é uma tarefa que acaba por implicar uma abordagem sistemática ao desenvolvimento sustentável, tornando-se numa parte integrante do processo de aprendizagem da empresa a esse respeito.

A KPMG publica desde 1993 uma “Pesquisa Internacional de Relatórios Ambientais”. para informar sobre as tendências globais de comunicação nessa área. A partir de 2011 essa pesquisa passa a ser designada “Pesquisa de Relatórios de Responsabilidade Corporativa” (KPMG, 2011)

É possível constatar uma enorme evolução, em termos de prática de reporte sobre RSE patenteada no Figura 2.

Figura 2 – Evolução das práticas de reporte de RSE (1993/2017)



Fonte KPMG (2017)

A figura 2 exibe o crescimento significativo da percentagem de empresas que reportam as suas atividades de RSE: constata-se que entre o grupo N100 subiu de 12% em 1993 para valores de 75% em 2017. Para o grupo das G250 a percentagem de empresas que reportam era já de 93% em 2017.

O grupo N100 é uma amostra mundial de 4.900 empresas que compõem as 100 maiores empresas em vendas em 49 países e proporciona uma visão geral ampla dos relatórios de RSE em todo o mundo. O G250 refere-se às 250 maiores empresas do mundo em vendas com base no ranking fortune 500. De acordo com a KPMG estas grandes empresas são geralmente líderes em relatórios de RSE e preconizam tendências que posteriormente são adotadas de forma mais alargada pelas restantes empresas (KPMG, 2017).

Quadro 3 –Taxas de reporte de RSE por região geográfica

Região	Taxas de reporte RSE
Americas	83%
Asia/Pacifico	78%
Europa	77%
Médio Oriente/Africa	52%

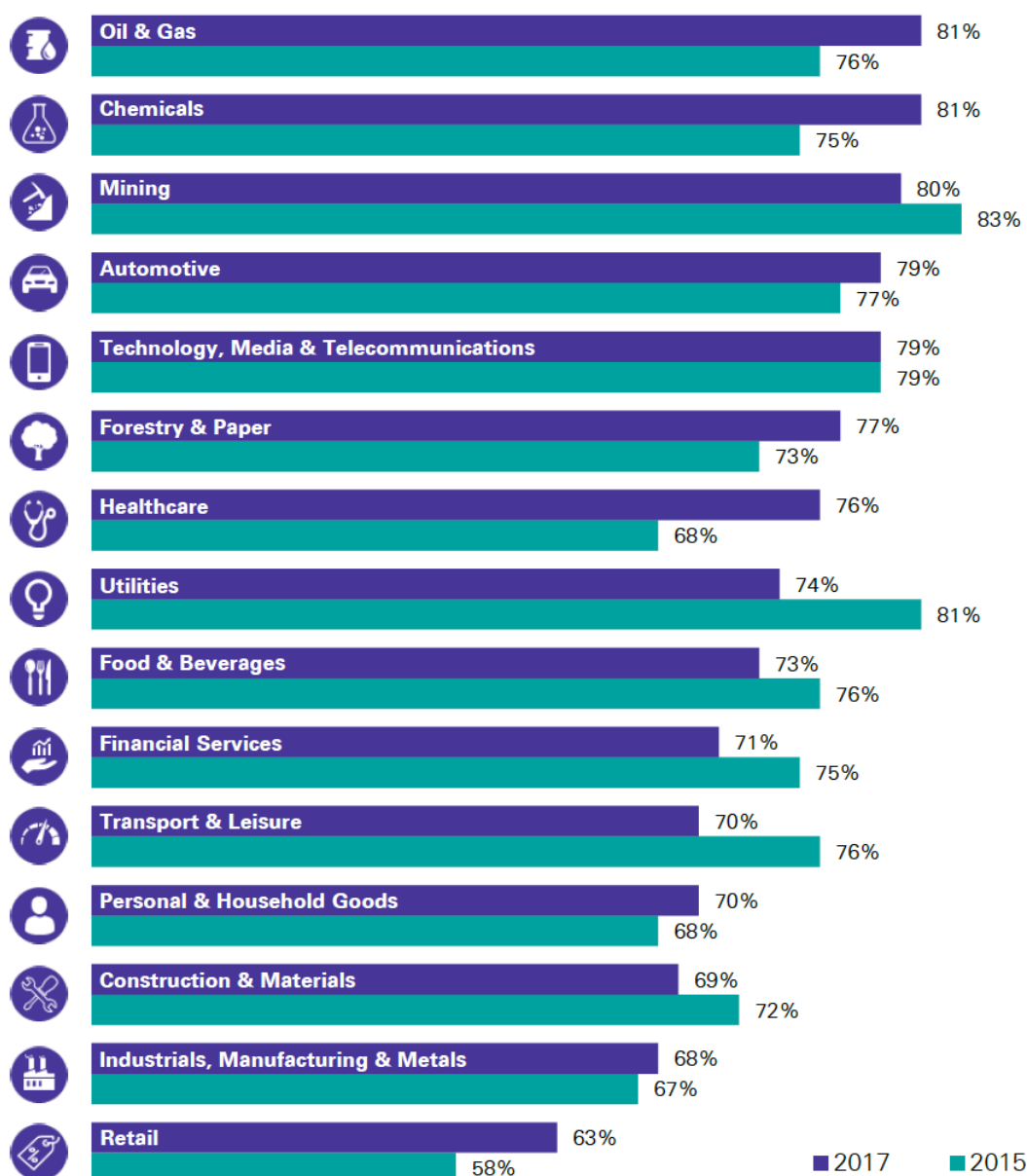
Fonte: KPMG (2017)

Esta evolução do número de empresas que reportam as suas atividades de RSE verifica-se em todas as regiões do mundo como demonstra o Quadro 3. Há um destaque para as Américas (83% das empresas reportam), valores idênticos para a Europa e Asia/Pacifico (78% e 77%, respetivamente). Em África e no Médio Oriente os índices são ainda menores, mas mesmo assim a percentagem de empresas que reporta é já superior a 50%.

A tendência de reporte das atividades de RSE por parte das empresas é transversal aos diferentes sectores de atividade. Como se verifica na figura 3 todos os sectores apresentaram uma tendência de crescimento entre o ano de 2015 e 2017. Concretamente em 2017, as taxas de reporte atingem valores acima dos 60% para todos os sectores de atividade.

Figura 3 Taxas mundiais de reporte por sectores de actividade (2015/2017)

CR reporting rates by sector



Fonte: KPMG (2017)

Hoje em dia, a comunicação de informação sobre RSE é feita em grande medida através dos Relatórios de Sustentabilidade que procuram reflectir o que as empresas praticam em termos económicos, sociais e ambientais. Os Relatórios de Sustentabilidade, podem constituir uma prova do compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento social sustentável (Gray e Milne, 2014).

No entanto a trajetória que conduziu à realidade traduzida pelos números apresentados foi

longa. Com longa tradição em relatórios exclusivamente financeiros, as empresas foram assimilando as vantagens dos relatórios de RSE, de forma gradual.

Na década de 1970, as empresas começaram a divulgar algumas informações além dos tradicionais dados financeiros, especialmente sobre as implicações sociais das suas operações, nomeadamente no que dizia respeito aos seus funcionários e produtos. Consequentemente, este é um período de relato social segundo M. Fifka. Na década de 1980, as empresas começaram também a incorporar informação ambiental nos seus Relatórios Anuais (Fifka, 2012).

A década de 1990 é caracterizada por um surto de relatórios ambientais, pois as empresas compreenderam que uma "imagem verde" dos seus produtos e operações comerciais em geral, trazia ganhos de reputação e potenciais vantagens face à concorrência. O final da década de 1990, viu o termo TBL ganhar popularidade, depois que Elkington introduziu o conceito, levando as empresas a avaliar a sua criação de valor, ou destruição de valor, em termos económicos, sociais e ambientais. A intenção por trás do conceito era integrar essas três dimensões num relatório sobre a performance da empresa (Fifka, 2012).

Depois de 2000, as empresas passaram a incluir informação de aspectos sociais e ambientais de forma autónoma das suas divulgações financeiras. O resultado foi a publicação de Relatórios de Responsabilidade Social Corporativa ou de Sustentabilidade - que viria a tornar-se a terminologia dominante - independentes em vez de adicionar informações sociais e ambientais no Relatório Anual como tinha sido feito até então. Esses relatórios ampliaram não só o âmbito dos seus conteúdos, mas também os meios de divulgação, nomeadamente com o recurso à divulgação pela internet para além do tradicional relatório impresso (Fifka, 2012).

A internet veio reduzir o custo de distribuir informação atualizada e permitiu direccioná-la adequadamente a um grupo de *stakeholders* mais alargado (Ward e Wylie, 2014).

A tendência mais recente são os Relatórios Integrados. Nos Relatórios Integrados as atividades de sustentabilidade das empresas são, de novo, incorporadas num único Relatório Anual (Lewis, 2016).

Apesar da nova tendência de publicação de um Relatório Integrado, continua a ser possível encontrar informação sobre RSE em Relatórios de Sustentabilidade independentes, em publicações especiais, em campanhas em redes sociais ou nos websites das empresas (Ward e Wylie, 2014).

Na última década, em conexão com as preocupações sobre o aquecimento global, desigualdades sociais e os desafios da globalização, há um movimento crescente para regulamentar a informação não-financeira que as empresas devem publicar (Fifka, 2012).

De facto, inicialmente toda a informação sobre RSE era comunicada de forma voluntária, mas um pouco por todo o mundo por exigência governamental ou a partir da iniciativa dos Mercados de Capitais, alguma dessa informação tende a tornar-se obrigatória (Lewis, 2016). Nomeadamente a Diretiva 2014/95/EU, passa a exigir a todas as empresas europeias de grande dimensão a publicação obrigatória de informação não-financeira. A transposição da Diretiva para as legislações de cada país da UE tem sofrido, no entanto bastantes atrasos. (disponível em <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary>).

Enquanto isto muitas organizações publicaram diferentes orientações sobre como comunicar a Sustentabilidade, nomeadamente a GRI, o WBCSD, o Eurostat, o GC e a European Environment Agency. Esta multiplicidade de diretrizes, diferentes normas, padrões e códigos co-existent para a elaboração de relatórios sociais e ambientais acabou por gerar confusão e frustração nas empresas interessadas em reportar (Munoz e al., 2017).

A necessidade de uma estrutura universal para medir e relatar o desempenho económico, ambiental e social das empresas iniciou um processo de diálogo com diferentes grupos de *stakeholders* que culminaria na formação da Global Reporting Initiative (GRI), como entidade independente (Dinggwerth e Eichinger, 2010).

3.1. História e evolução da GRI

Desde o seu lançamento inicial em 1997, a GRI tornou-se uma vasta rede internacional e os relatórios seguindo as suas Diretrizes são atualmente produzidos em mais de 100 países.

As raízes da GRI remontam à cidade de Boston nos EUA, onde duas organizações não lucrativas, a CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e o Instituto Tellus, foram pioneiras no desenvolvimento de uma estrutura de reporte ambiental no início dos anos 1990. O objetivo era criar um modelo de relatório que demonstrasse que as empresas tinham uma conduta ambiental responsável seguindo os princípios defendidos pela CERES. Esses relatórios seriam dirigidos aos investidores. Em 1997, a CERES fez uma parceria com o United Nations Environment Program (UNEP), o que acabou por proporcionar uma plataforma global ao trabalho em desenvolvimento. Em 1998, as Diretrizes passaram a incluir também assuntos sociais, económicos e de *governance*, para além dos temas ambientais.

O primeiro esboço das Diretrizes GRI foi apresentado em 1999 a um grupo de 21 empresas com interesse nas questões da sustentabilidade, representando diversos países e vários setores da indústria, que testaram e forneceram comentários sobre o projeto. Além disso, especialistas da área dos direitos humanos, contabilidade, entidades governamentais e organizações de

trabalhadores, forneceram comentários valiosos nessa fase inicial. Esse processo de consulta resultou na publicação das primeiras Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da GRI em 2000.

Em 2001, 80 organizações utilizavam as Diretrizes GRI e, nesse mesmo ano, a GRI tornou-se independente da CERES, constituindo-se como instituição independente não-lucrativa.

Em 2002 a GRI deslocou a sua sede para Amsterdão e passou a ser supervisionada por um Conselho de Administração composto por 16 membros oriundos de organizações internacionais, empresas de consultoria, instituições de contabilidade, ONG's, grupos empresariais e académicos. O modelo de governação da GRI inclui um Conselho de *Stakeholders*, uma Comissão Consultiva Técnica, um grupo de Assessoria Governamental e um Grupos de *Stakeholders* Organizacionais. A instituição é financiada por entidades governamentais, fundações e entidades privadas. A prestação de serviços de formação e a edição de publicações educacionais ou de investigação completam as fontes de financiamento. Os esforços constantes para melhorar as Diretrizes GRI resultaram na segunda geração das Diretrizes para Relatórios Sustentáveis, as G2, lançada em 2002 na África do Sul, no World Summit para o Desenvolvimento Sustentável. Em 2006, foi lançada a terceira geração das Diretrizes, denominada “G3” e em 2013 a 4ª, denominada G4. Por fim, em 2016, foram lançados os GRI Standards, para serem aplicados no máximo em todos os relatórios publicados a partir de Maio de 2018.

Elaborar Diretrizes para a publicação de relatórios que se pretendem aplicáveis a qualquer tipo de empresa, sediada em qualquer país, requer legitimidade e credibilidade. Consciente disso, a GRI cultivou desde a sua criação uma natureza global e *multistakeholder*. Sempre que necessário reúne especialistas de diversos países, procurando manter o equilíbrio geográfico mas também o equilíbrio entre diferentes tipos de *stakeholders* – empresários, trabalhadores, sociedade civil, comunidade académica, consultores, entidades governamentais, etc. Esses grupos discutem com o objetivo de alcançar uma abordagem consensual. Além disso, qualquer processo de atualização passa por consulta pública, aberta a receber contribuições de todos os interessados.

A legitimidade da GRI deve-se ainda ao seu alinhamento com as principais referências internacionais em Sustentabilidade. Desde 2006 as Nações Unidas, a OCDE, o Conselho de Ministros da UE, a Comissão Europeia e o Fórum Económico Mundial consideram as Diretrizes GRI como uma ferramenta essencial para garantir a transparência e manifestar o compromisso das organizações face à Responsabilidade Social.

O grande número de organizações de indústrias de diferentes setores que foram adotando as Diretrizes foi o catalisador para a criação de Suplementos Setoriais. Os Suplementos Setoriais são feitos para refletir questões sociais e ambientais específicas, bem como as necessidades particulares dos respectivos *stakeholders* de diferentes setores económicos.

O primeiro suplemento setorial foi destinado aos Serviços Financeiros e lançado em 2008. Atualmente existem já nove suplementos setoriais. Para além do já mencionado existem suplementos para: Concessionárias de Energia Elétrica (publicado em 2009); Processamento de Alimentos (2010), ONG's (2010); Mineração e Metais (2011) Operadores Aeroportuários (2011), Construção e Imobiliário (2011); Petróleo e Gás (2012) , Meios de Comunicação e Organizadores de Eventos (2012).

Para manter uma presença local forte em diferentes territórios, a GRI tem vindo a criar escritórios regionais desde 2007, conhecidos como Pontos Focais. Hoje conta com 7 escritórios regionais situados no Brasil, Austrália, China, Índia, EUA, África do Sul e Colômbia.

A missão geral da GRI é criar benefícios sociais, ambientais e económicos para todos como se pode verificar na sua estratégia declarada em “GRI: Empowering Sustainable Decisions (2015-2020)”. A GRI procura intensificar os esforços para viabilizar políticas governamentais inteligentes orientadas para desafios prementes como as mudanças climáticas, os direitos humanos, a corrupção e muitos outros. A segunda prioridade estratégica da GRI é reforçar uma comunidade global: incentivando mais empresas a iniciar a publicação de relatórios e estimular aquelas que já reportam a fazê-lo com uma qualidade crescente. A GRI reconhece que os relatórios de sustentabilidades representam um documento valioso, mas que há também muito valor no próprio processo de produção do relatório, fazendo de *Moving Beyond Reports* a sua terceira prioridade. Quando uma organização decide aplicar os GRI Standards tal deve ser considerado como um processo de desenvolvimento e aprendizagem de longo prazo. Para cumprir as três primeiras prioridades estratégicas, a GRI pretende reforçar um espírito de colaboração e inclusão, a sua quarta prioridade estratégica. A GRI considera que tem evoluído continuamente à medida que a compreensão coletiva das questões de sustentabilidade se tem vindo a desenvolver e que tem a responsabilidade de trabalhar com a comunidade global para inovar em direção a um futuro onde a sustentabilidade se torne uma parte integrante de qualquer processo de tomada de decisão.

A GRI visa melhorar a qualidade dos relatórios que seguem os seus *Standards*, reduzindo ao mesmo tempo o trabalho inerente à produção desses relatórios, que devem ser capazes de auxiliar a tomada efetiva de decisão. Nesse sentido a GRI procura colaborar com criadores de

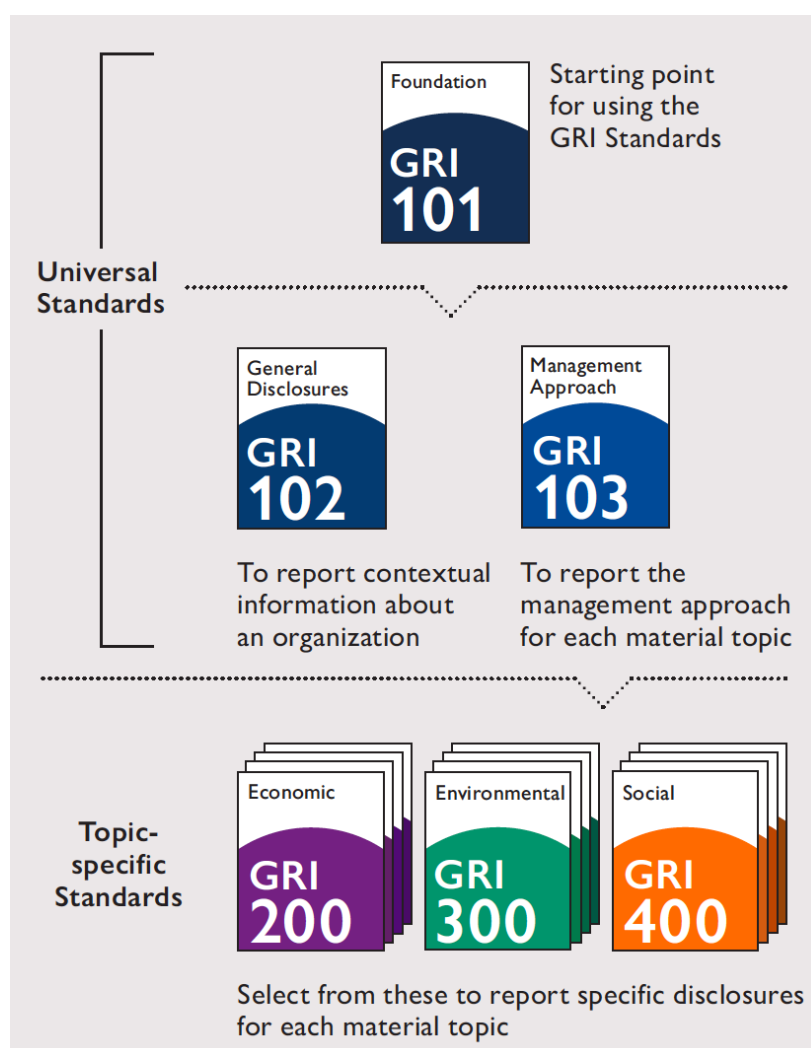
políticas, bolsas de valores, reguladores e investidores para promover a transparência e possibilitar relatórios eficientes e eficazes.

(Fonte: Global Report Org [Em linha] consultado em 5 de Abril 2018. Disponível em <https://www.globalreporting.org>)

3.2. GRI STANDARDS

Os GRI Standards são a versão das orientações da GRI mais atual e têm de ser aplicados nos relatórios publicados após Julho de 2018. Os *GRI Standards* são padrões globais e apresentam uma estrutura modular e inter-relacionada. Neste momento estão já disponíveis em 9 idiomas.

Figura 4 - Visão geral da estrutura do conjunto dos GRI Standards



Fonte: <https://www.globalreporting.org/standards>

Os GRI 101: *Foundation* contêm os princípios fundamentais para garantir a transparência no processo de reporte e proporcionar a comparabilidade entre diferentes tipos de organizações e empresas. A GRI identifica 10 princípios que considera essenciais para produzir um relato equilibrado e razoável do desempenho econômico, social e ambiental de uma empresa.

Os princípios são divididos em dois grupos como retratado na figura 5

Figura 5 -Princípios fundamentais dos GRI Standards

Reporting Principles for defining report content	Reporting Principles for defining report quality
• Stakeholder Inclusiveness • Sustainability Context • Materiality • Completeness	• Accuracy • Balance • Clarity • Comparability • Reliability • Timeliness

Fonte: <https://www.globalreporting.org/standards>

O *Principle of Stakeholders Inclusiveness* deve nortear todo o processo de elaboração de relatórios e pretende incentivar as empresas a abordar as questões que os respectivos *stakeholders* considerem mais importantes. De acordo com o *Principle of Materiality* as informações relatadas devem abranger os tópicos que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização. A materialidade no limite define quando uma questão se torna suficientemente importante para ser relatada. Colocar o desempenho de sustentabilidade da empresa num contexto mais amplo de limites ou restrições ecológicas e sociais é parte do *Principle of Sustainability Context*. A questão subjacente a esse princípio é como a empresa contribui, ou pretende contribuir no futuro, para a melhoria, ou deterioração, das condições econômicas, ambientais e sociais ao nível local, regional e global. O *Principle of Completeness* considera que o relatório deve incluir a cobertura de tópicos materiais suficientes para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos, permitindo assim que as partes interessadas avaliem o desempenho da empresa no período coberto pelo relatório (GRI 101: Foundation 2016).

Segundo o ***Principle of Balance*** os relatórios devem refletir s aspectos positivos, mas também os eventuais aspectos negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do seu desempenho geral. O ***Principle of Accuracy*** refere que o relatório deve ser suficientemente preciso e detalhado, as margens de erro devem ser mínimas de modo a não influenciar a opinião dos leitores. O ***Principle of Comparability*** deve permitir que os leitores analisem as mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e permita também a apreciação desse desempenho face a outras empresas. O ***Principle of Reliability*** implica que as empresas devem registrar e divulgar as informações e processos usados na elaboração do relatório de uma forma que estabeleça a qualidade dos dados e informações publicadas e permita a sua revisão externa, que se acontecer deve identificar claramente o respectivo âmbito e extensão (GRI 101: Foundation 2016).

Os dois princípios seguintes contêm normas sobre a disponibilidade das informações relatadas. De acordo com o ***Principle of Clarity***, a organização deve certificar-se de que as informações sejam disponibilizadas ao número máximo de leitores de uma maneira que seja compreensível e acessível a todas as partes interessadas no relatório. O ***Principle of Timeliness*** exige um cronograma regular de relato para que as informações estejam disponíveis a tempo. Este princípio refere-se tanto à regularidade do relatório quanto à sua proximidade aos eventos reais descritos no relatório (GRI 101: Foundation 2016).

As ***General Disclosures*** abrangem informações relevantes para a identificação da empresa que elabora o relatório que possam ter interesse para a maioria das partes interessadas. Concretamente incluem informações sobre o perfil, estratégia, ética e integridade da organização, modelo de governança, práticas de envolvimento dos *stakeholders* e processo de elaboração do relatório (GRI 102: General Disclosures 2016).

No perfil organizacional é exigido o nome da organização, principais marcas, produtos e serviços e estrutura operacional da organização. Além disso, o perfil organizacional deve incluir uma descrição da presença geográfica da organização (por países), natureza da propriedade e forma legal e números-chave que indiquem a escala da organização (por exemplo, número de funcionários, vendas líquidas, ativos totais). Qualquer mudança significativa em relação ao tamanho, estrutura ou propriedade ocorrida durante o período do relatório também deve ser relatada. A empresa deve explicar os seus compromissos com iniciativas externas e deve listar as associações com que está envolvida (GRI 102: General Disclosures 2016).

No que diz respeito à estratégia o relatório deve incluir a visão geral e estratégia de curto, médio e longo prazo bem como uma declaração de um gestor com uma posição senior (por exemplo o CEO ou equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a empresa e por último os

principais impactos, riscos e oportunidades. Em termos de ética e integridade devem ser referenciados os valores, princípios e normas de comportamento pelos os quais a empresa se rege, bem como os mecanismos de aconselhamento sobre ética, postos em prática (GRI 102: General Disclosures 2016).

O modelo de governança da organização deve ser claramente explicado nomeadamente as responsabilidades a nível executivo por questões económicas, ambientais e sociais, qual o processo de consulta dos *stakeholders* sobre questões económicas, ambientais e sociais, como é garantida a eficácia dos processos de gestão de risco, quais são as políticas de determinação das remunerações. O envolvimento dos *stakeholders* deve constar do relato: deve haver uma lista de grupos de partes interessadas da organização, bem como os principais tópicos e preocupações levantados pelas partes interessadas e a forma como a organização lhes dá resposta (GRI 102: General Disclosures 2016).

Os principais parâmetros do relatório também são necessários e devem incluir as entidades sobre as quais a organização relatora exerce controle ou influência significativa. A explicação sobre o processo pelo qual os conteúdos e o âmbito do relatório foi definido e informações sobre o período do relatório, a data do relatório mais recente e o ciclo do relatório (anual, bianual, etc.) também são necessárias.

A empresa deve declarar sob qual das duas opções (Core ou Comprehensive), publica o relatório. Essas opções dependem do grau de aplicação dos GRI Standards da seguinte forma: Core: indica que o relatório contém as informações mínimas necessárias para se compreender a natureza da organização, os seus tópicos relevantes, os impactos relacionados e como eles são geridos.

Comprehensive: para além do que é exigido na opção anterior impõe divulgações adicionais sobre a estratégia, ética e integridade da organização e governança. Além disso, a organização é obrigada a relatar de forma mais abrangente os seus impactos, informando todas as divulgações específicas para cada tópico material.

Essas opções não indicam a qualidade das informações do relatório, mas apenas refletem o grau em que os GRI Standards foram aplicados. Uma organização não é obrigada a progredir do Core para o Comprehensive; pode escolher a opção que melhor corresponda às suas necessidades (GRI 102: General Disclosures 2016).

Qualquer relatório preparado de acordo com os GRI Standards tem de incluir um índice de conteúdo GRI, com o número da página (ou URL) das respectivas informações reportadas (GRI 102: General Disclosures 2016).

A **Management Approach** fornece informações sobre como a organização gere cada tópico material, na área económica, ambiental e social. Desta forma fica claro porque determinado tópico é material, quais os respectivos impactos e como a organização gere esses impactos.

Em seguida, a empresa seleciona **Topic-Specific Standards** para relatar os tópicos materiais no âmbito económico (Série 200) no âmbito ambiental (série 300) e no âmbito social (série 400) (GRI 103: Management Approach 2016).

Cada uma dessas três categorias inclui a divulgação sobre a abordagem de gestão nessa área respectiva e um conjunto de *disclosures*. Algumas dessas *disclosures* são consideradas aplicáveis à maioria das organizações – designadas como *disclosures* principais. Práticas emergentes podem ser considerados materiais apenas para algumas organizações e por isso designadas como *disclosures* adicionais (GRI 103: Management Approach 2016). Nas gerações anteriores das orientações da GRI as *disclosures* recebiam o nome de Indicadores.

Os princípios de relato e as *disclosures* são complementados por protocolos que especificam como os dados devem ser calculados e apresentados (Dingwerth e Eichinger, 2010).

Os GRI Standards estabelecem que todos os indicadores de desempenho devem ser apresentados para o período do respectivo relatório e pelo menos para os dois períodos anteriores. A organização deve referir os protocolos que utilizou nos indicadores para a sua melhor compreensão e interpretação. Índices e dados absolutos devem ser utilizados como parte da apresentação de dados. Além disso, os dados relatados devem ser apresentados usando métricas internacionais geralmente aceites e fatores de conversão padrão (KPMG, 2017).

A GRI recomenda o uso de verificação externa nos relatórios de sustentabilidade e estabeleceu algumas qualidades fundamentais dessa garantia externa. Ela deve ser conduzida por entidades totalmente independentes da organização, comprovadamente competentes tanto nos temas em questão quanto na prática de auditoria. Deve ser avaliado até que ponto a empresa aplicou os princípios da GRI, bem como os próprios dados publicados. Por fim, deve ser emitido um relatório disponibilizado publicamente por escrito (KPMG, 2017).

As organizações podem optar por ter todo o relatório verificada ou apenas partes do relatório.

Figura 6- Evolução da percentagem de empresas recorrendo a garantia externa



Fonte: KPMG (2017)

A contribuição dessa garantia externa para assegurar a qualidade e a confiabilidade dos relatórios é um dos principais motivos para que o número de empresas que investem na garantia de terceiros dos seus relatórios tenha crescido constantemente desde 2005, como é visível na figura 6.

No entanto, além de voluntária, a verificação externa sobre os relatórios de sustentabilidade pode variar consideravelmente em termos da escolha do quem realiza a verificação, bem como quanto ao âmbito (desde uma garantia de todo o relatório até uma garantia aplicada a uma seção específica) e ao nível de garantia (que pode variar entre garantia razoável e garantia limitada). Braam e Peeters (2018) investigaram a relação entre a prática de RSE das empresas e as escolhas que elas fazem em relação à verificação externa dos seus Relatórios de Sustentabilidade. Analisando um conjunto de dados recolhidos em 4686 empresas cotadas em bolsa, de 21 países europeus e norte-americanos, entre 2009 a 2014, os autores concluíram que as empresas com melhores práticas de RSE recorrem mais à verificação externa dos seus relatórios de sustentabilidade. Esta é uma conclusão pouco surpreendente, já que, à partida, essas empresas pouco têm a temer com a verificação externa.

No entanto, os autores constataam que, empresas com níveis de RSE inferiores, sujeitas a pressões públicas, que podem por em causa a sua legitimidade, também recorrem frequentemente à verificação externa dos seus relatórios de sustentabilidade. A administração dessas empresas pode estrategicamente controlar essa verificação externa, reduzindo na prática

o âmbito e o nível de garantia, mas ainda assim usufruir da credibilidade que ela proporciona. Os autores demonstram ainda que as empresas que empregam garantia externa e estão sediadas em países mais orientados para os *shareholders*, tendem a escolher auditores para realizar essa verificação. Já as empresas sediadas em países mais orientados para os *stakeholders* e com boas práticas de RSE têm maior probabilidade de escolher um âmbito de garantia mais amplo e um nível de garantia mais elevado. Por essa razão, sugerem a necessidade de complementar a garantia externa voluntária com requisitos obrigatórios, comparáveis aos utilizados para os relatórios financeiros (Braam e Peeters, 2018).

Embora os relatórios de sustentabilidade atualmente ainda sejam realizados voluntariamente, a consultora KPMG revela que as orientações da GRI são utilizadas em 63% dos relatórios das N100 e 75% dos relatórios das G250. Enquanto isso, 13% da N100 e 12% das empresas do G250 utilizam diretrizes das Bolsas de Valores dos respectivos países (KPMG, 2017).

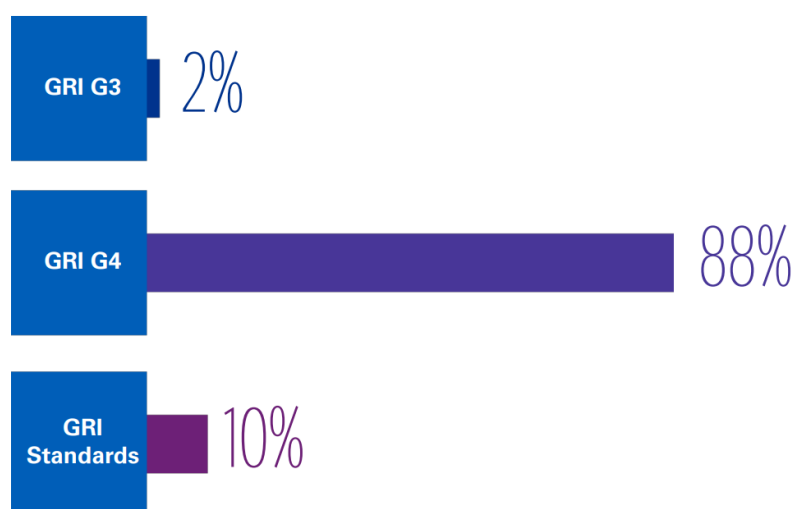
De acordo com o banco de dados on-line da GRI, apenas 12 pioneiros enviaram relatórios usando o seu padrão G1 simples em 1999. Em 2017, 6783 organizações em todo o mundo usaram o seu padrão para elaborar os seus relatórios não- financeiros.

(Fonte: Global Report Org [Em linha] consultado em 16 de Abril 2018. Disponível em <http://database.globalreporting.org/search/>)

Isto sem contar com o número, provavelmente grande, de organizações, que apesar de não adotarem totalmente a estrutura GRI, seguem vários dos seus princípios nos seus relatórios. Em termos de relevância, o GRI é geralmente considerado como o principal modelo voluntário do mundo para relatórios corporativos não financeiros (Dingwerth e Eichinger, 2010).

Como verificado na figura 7, em 2017, apenas 10% das N100 que elaboram relatórios em conformidade com a GRI reportou já em consonância com as novas normas, introduzidas no final de 2016.

Figura 7 – Normas GRI utilizadas pelas N100 em 2017



Fonte: KPMG (2017)

Portugal, em consequência da adesão das empresas portuguesas a pactos e convenções internacionais, acompanha o resto do Mundo no aumento de relatórios de RSE. Em 2011, a KPMG coloca Portugal no grupo “Leading the Pack” referindo que neste cluster estão os países com empresas e sectores de atividade a atingirem classificações muito elevadas em termos de profissionalismo e qualidade das informações (KPMG, 2011).

Dois anos depois, Portugal ocupa o terceiro lugar na adoção de medidas GRI para a elaboração de relatórios de RSE (KPMG, 2013) e reforça esta subida em 2015 (KPMG, 2015).

Finalmente em 2017, 80% das empresas reportam as suas atividades de RSE colocando Portugal no grupo de países com taxa de reporte acima da média mundial (KPMG, 2017).

Desde a publicação de primeiro esboço em 1999, a GRI tem sido notavelmente influente. Foi uma das poucas iniciativas voluntárias mencionadas explicitamente no Earth Summit de 2002. Um estudo do Banco Mundial avançou que a GRI em 2003 já era o segundo padrão global mais influente em práticas de reporte sobre RSE. Líderes globais como Al Gore e Kofi Annan elogiaram a iniciativa. A crescente aceitação das orientações da GRI terá sido, de resto, impulsionada pelos seus benefícios potenciais. Devido à sua flexibilidade e alcance global, a estrutura possibilita a empresas de diferentes setores e dimensões comunicar os seus esforços sociais e ambientais e abre oportunidades à comparação desses esforços. Sem esquecer que pode funcionar como uma ferramenta para reforçar a reputação institucional e alcançar vantagens competitivas (Dingwerth e Eichinger 2010).

Uma vantagem da GRI é precisamente a maior credibilidade e comparabilidade que resultam da padronização (Sukhari e de Villiers, 2018).

De facto, toda a informação é mais valiosa e mais compreensível quando é comparável. A própria GRI reclama como sua principal fonte de valor, a promoção de relatórios de RSE padronizados e, portanto, comparáveis. (Dingwerth e Eichinger 2010)

3.3 Análises críticas à GRI

No entanto a expansão da influência da GRI não tem sido isenta de críticas e diversos autores apontam diferentes problemas às suas orientações.

Alguns autores vão mais longe e consideram serem necessários novos sistemas de avaliação e reporte da sustentabilidade bem como, de esclarecimento dos *stakeholders*. (Perrini e Tencati, 2006; McElroy e al., 2008; Gray, 2010)

Nomeadamente Gray e Bebbington (2005) no seu artigo “Corporate Sustainability: Accountability and the pursuit of the impossible dream” afirmam que: “Nos relatórios identificados como *relatórios de sustentabilidade*, [...] mesmo aqueles que estão *em conformidade* com as Diretrizes de Relatório de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative, fornecem apenas dados muito superficiais sobre a extensão da sustentabilidade da organização”. Para os autores não se consegue formar uma opinião razoável sobre se uma empresa é ou não sustentável com base nos Relatórios de Sustentabilidade.

Uma das correntes de opinião mais depreciativa sobre os relatórios de RSE é a de que os mesmos são feitos apenas para manter as aparências ou como forma de publicidade. Essa prática designada por *Greenwashing* seria utilizada como forma de promover a empresas ou os seus produtos como ambientalmente correctos, sem que o mesmo corresponda à realidade (Lewis, 2016).

O *Greenwashing* pode também designar a divulgação seletiva de informações positivas sobre o desempenho ambiental ou social de uma empresa, enquanto se ocultam informações sobre práticas negativas. O recurso frequente a *Greenwashing* limita o impacto da comunicação sobre RSE, pois os recetores acabam por considerar essa comunicação como manobra de autopromoção e como tal pouco credível. O termo *Greenwashing* foi criado em 1986 pelo ativista ambiental Jay Westerveld nos EUA. Empresas notáveis como a Shell, a General Motors ou a Nestlé foram referenciadas como tendo praticado *Greenwashing* (Aggarwal e Kadyan, 2014).

Os autores referem o estudo “CSR into (new) perspective” conduzido por Bazillier e Vauday em 2013 no qual são descritas duas formas de *Greenwashing*: *Hard Greenwashing* e *Light Greenwashing*. *Hard Greenwashing* refere-se a uma comunicação ambiental sem uma

atividade real que a suporta, enquanto *Light Greenwashing* ocorre quando a empresa exagera os seus esforços ambientais reais através de uma comunicação publicitária “verde”. O mesmo estudo encontrou uma relação negativa entre o nível de RSE de uma empresa e a sua comunicação publicitária “verde”. Assim, quanto maior o investimento feito pelas empresas em atividades de RSE, menor é a probabilidade que recorram a *Greenwashing* (Aggarwal e Kadyan, 2014).

A atividade de *Greenwashing*, pode de facto, assumir muitas formas, por exemplo: a empresa descreve apenas uma série específica de pontos positivos para desviar a atenção dos consumidores de impactos ambientais significativamente negativos; a empresa faz alegações que não podem ser verificadas, através de dados facilmente acessíveis; a empresa recorre deliberadamente a palavras genéricas como “puro”, “natural” “orgânico” ou “ecológico”; a empresa faz uma alegação sobre uma acção ambiental que, no fundo não é mais do que o resultado de uma obrigação regulamentar e não uma decisão própria (Aggarwal e Kadyan, 2014).

A verdade é que até agora, a comunicação sobre sustentabilidade tem sido uma actividade voluntária e o sector empresarial detém o controlo sobre o que, como e quando comunica (WBCSD, 2002).

O que pode explicar uma crise de confiança em relação a essa comunicação por parte das empresas que é impossível de ignorar. Desta forma instala-se um ciclo vicioso: por um lado as empresas perdem as vantagens de uma gestão sustentável – tais como, melhor gestão do risco, menor custo de capital e melhor retenção de pessoal – enquanto que os grupos de *stakeholders* desacreditam nessa comunicação (WBCSD, 2005).

O que ajuda a entender o impulso formal para tornar as empresas mais responsáveis através do cumprimento obrigatório de legislação como a Sarbanes-Oxley e a Diretiva 2014/95/EU. O artigo *Issues in Sustainability Accounting Reporting*, de 2017, defende que os reguladores devem considerar tornar obrigatórios certos aspectos das divulgações para evitar que as empresas ocultem factos negativos e divulguem apenas ocorrências positivas (Munoz e al., 2017).

Outro dos aspectos problemáticos da GRI é o foco excessivo no desempenho organizacional interno e respectiva evolução, sem estimular a comparação com empresas do mesmo setor de atividade ou da mesma região geográfica. Desta forma os relatórios desinformam os leitores sobre as contribuições efetivas das empresas para o desenvolvimento sustentável. É um facto que as empresas em geral deram passos significativos na direção da ecoeficiência. As razões são simples: a capacidade natural das organizações de inovar foi combinada com o principal

motivador da empresa – o lucro - na forma de uma fonte potencial de receita e / ou redução de custos. A eficiência energética, as reduções de resíduos oferecem benefícios financeiros potenciais diretos para a empresa, ao mesmo tempo que oferecem a perspectiva de menor impacto ambiental (Gray e Bebbington, 2005).

A grande questão seria se o conceito de sustentabilidade tem significado a nível da uma organização. Segundo Gray (2010) sustentabilidade é um conceito baseado em sistemas e, pelo menos ambientalmente, só começa a fazer algum sentido ao nível dos ecossistemas e por isso é difícil de idealizar abaixo do nível planetário ou das espécies. A “sustentabilidade” passa a ser sinónimo de outras noções como “responsabilidade social” ou “gestão ambiental” e torna-se assim um termo que não oferece nenhuma ameaça às atitudes e atividades corporativas.

Naturalmente, tais narrativas sobre os contributos das empresas para a “sustentabilidade” têm grande apelo para as empresas e um dos instrumentos mais tentadores para tal seriam os Relatórios de Sustentabilidade. As empresas estão desejosas de difundir desta maneira a sua adoção harmoniosa do Desenvolvimento Sustentável e do seu contributo para a Sustentabilidade (Gray, 2010).

Outros autores partilham dessa opinião e defendem a necessidade imperiosa da contextualização da sustentabilidade. Isso implicaria a explicitação dos limites aceitáveis de utilização de determinados recursos e qual a alocação desse recurso que é considerável sustentável. Nomeadamente quando uma empresa reduz o seu consumo de água, por exemplo, em geral afirma que está a ter uma contribuição positiva para o desenvolvimento sustentável. No entanto o nível desse consumo pode estar longe de ser sustentável, num contexto regional ou mais alargado. As empresas apenas reportam progressos incrementais os quais não são necessariamente sinónimo de sustentabilidade. Embora seja verdade que a GRI defende o contexto da sustentabilidade na preparação de relatórios, ela não fornece orientação suficiente para as empresas o fazerem e a maioria dos relatórios, elaborados de acordo com as Diretrizes GRI, são virtualmente livres de contexto. Só adicionando o contexto de sustentabilidade aos relatórios, a verdadeira sustentabilidade das operações de uma organização pode ser determinada. Para tal seriam necessários mais modelos de mensuração baseados em contexto como é o caso do conceito de *Environmental Footprint*. Este é, no fundo, um modelo para calcular o impacto das atividades humanas em termos da área de terra biologicamente produtiva e água necessárias para produzir os bens consumidos e assimilar os resíduos gerados, por qualquer ser humano ou atividade. Os autores argumentam a favor da necessidade de um modelo de mensuração idêntico para relato de sustentabilidade social baseado no contexto, como um *Social Footprint* (McElroy e al., 2008).

O mecanismo da GRI para orientar e incentivar a verificação e garantia externa dos relatórios é outro alvo de críticas. Na verdade, a GRI exige que as empresas divulguem informações sobre qual é a sua abordagem à garantia externa, no entanto fornece orientações limitadas sobre como verificar relatórios. De facto, estudos recentes têm mostrado vários problemas na prática da garantia externa, tais como limitações extensas de âmbito, falta de critérios de verificação comparáveis e participação limitada das partes interessadas, entre outros (Owen, 2007).

Além disso, até à anterior geração de Diretrizes, as G4, a GRI fornecia incentivos para contratar esses serviços, por meio da inclusão do sinal + nos relatórios que eram verificados. No entanto nos GRI Standards essa sinalização desapareceu (GRI 102: General Disclosures 2016).

Apesar de o número de empresas que investem na garantia de terceiros dos seus relatórios de RSE ter crescido constantemente desde 2005 é uma prática apenas em 67% das empresas G250. Entre as N100 esse número é ainda menor, sendo atualmente 45% (KPMG, 2017).

As frequentes alegações de *greenwashing* em relatórios de sustentabilidade tornam evidente a existência de uma “lacuna de credibilidade” nessa prática e por isso tornam a questão da verificação ainda mais importante. A prestação de contas e a responsabilização real são essenciais e isso é só será possível se a verificação dos dados não for voluntária (Braam e Peeters, 2018).

Um problema semelhante acontece com os requisitos de envolvimento *stakeholders* previsto pela GRI. Apesar de a GRI fornecer orientações gerais sobre o envolvimento de *stakeholders* - muitas empresas não têm uma compreensão sólida desses processos. (Perrini e Tencati, 2006) À luz dessa lacuna de conhecimento, as organizações têm usado cada vez mais diretrizes adicionais de envolvimento de partes interessadas, particularmente as publicadas pela AccountAbility em parceria com outras instituições. O recurso a padrões complementares prejudica a comparabilidade e a credibilidade dos relatórios, além de colocar em questão a possibilidade de uma padronização absoluta em termos de formulação dos Relatórios (Munoz e al., 2017).

Em última análise, talvez não seja possível, por definição, saber se uma situação global ou regional de "sustentabilidade" foi atingida enquanto nos focarmos exclusivamente no desempenho organizacional, mas poderemos obter uma compreensão mais detalhada e analítica da situação que enfrentamos e redirecionar os "motores da economia", examinando o grau de (in)sustentabilidade do setor empresarial (Gray e Bebbington, 2005).

Podemos, pelo menos, ficar com uma ideia se uma empresa é *sustainability-oriented*, isto é, se a sua atuação ao longo do tempo, leva em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais dos seus processos. Para isso sucesso financeiro, legitimidade social e uso eficiente

dos recursos naturais terão de estar interligados aos objetivos da empresa. Nessa perspectiva, os processos de criação de valor são amplos, partilhados e consideram de diferentes maneiras as expectativas dos *stakeholders*. (Perrini e Tencati, 2006)

4. Metodologia

Nos dois primeiros capítulos foi apresentada a pesquisa bibliográfica que proporcionou o suporte teórico para a realização deste trabalho empírico. Demonstrou-se que o contexto social e económico, sustentado por obra concetual, conduziu à posição de relevância que a RSE detém na sociedade atual. Ao mesmo tempo, verifica-se a necessidade de as empresas comunicarem as suas práticas responsáveis. Atualmente a forma mais comum para o fazer é a publicação de Relatórios de RSE. Uma percentagem cada vez maior desses Relatórios segue as orientações da GRI.

No presente capítulo, descrevem-se os objetivos desta investigação e o método de pesquisa selecionado, em função desses objetivos. O capítulo descreve também a forma como os dados foram recolhidos e analisados. Por fim caracteriza-se a empresa de caso selecionada.

4.1. Objetivos da investigação

Um requisito fundamental de qualquer pesquisa é a definição clara, concisa e completa do problema para o qual a pesquisa é direcionada, bem como o que não faz parte da investigação (Gil, 1999).

Este trabalho pretende analisar os Relatórios de RSE, de acordo com as Diretrizes GRI. A pesquisa foi orientada exclusivamente para os Relatórios de RSE ou de Sustentabilidade já que os dois conceitos são entendidos como equivalentes neste estudo.

A própria GRI partilha essa ideia: “Os relatórios de sustentabilidade podem ser considerados como sinónimos de outros termos para Relatórios não-financeiros; Relatórios de TBL, Relatórios de RSE e muito mais”.

Fonte: Global Report Org [Em linha] consultado em 16 de Abril 2018. Disponível em:

<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting>

A análise sobre se a estratégia de RSE desenvolvida pela empresa do estudo de caso é ou não a mais adequada, não é o objecto desta pesquisa e não será discutido. Por outro lado, a empresa disponibiliza bastante informação relacionado com a Sustentabilidade no seu site. No entanto, a presente pesquisa concentra-se apenas nos Relatórios de RSE que a empresa publicou ao longo dos anos porque esse é o foco do estudo.

De acordo com a GRI “Os relatórios de sustentabilidade, conforme promovidos pelos GRI Standards, são a prática da organização relatar publicamente os seus impactos económicos, ambientais e sociais” (GRI 101: Foundation 2016).

O objectivo geral desta investigação é responder à questão:

- Como a utilização das directrizes GRI influencia a elaboração dos Relatórios de RSE?

Ao longo dos anos, as orientações da GRI tornaram-se sinónimo de boas práticas para reportar. É ainda importante ter em consideração que os Relatórios RSE são motivados pela vontade de dar conhecimento aos diferentes grupos de *stakeholders* das atividades das empresas. Por último, importa não esquecer que a credibilidade dos Relatórios tem muitas vezes sido colocada em questão, devido a frequentes casos de *Greenwashing*.

Tendo em conta as considerações prévias, o objectivo geral desta pesquisa desmutiplica-se em três questões específicas:

- 1. Qual a evolução dos relatórios da empresa do estudo de caso durante a utilização das orientações da GRI?**
- 2. Como é conduzido o processo de inclusão dos stakeholders?**
- 3. Como é garantida a qualidade da informação e dados reportados?**

4.2. Método de pesquisa e fontes de informação

Esta investigação inclui uma perspetiva teórica e uma perspetiva empírica. No contexto teórico, pesquisou-se em primeiro lugar a evolução concetual e o contexto histórico que conduziram à importância atual da RSE e da sua comunicação adequada por parte das empresas.

De seguida as orientações da GRI foram examinadas no sentido de compreender como as empresas devem relatar as suas práticas de RSE, em conformidade com essas orientações.

A pesquisa pretende responder às questões de investigação também em contexto empírico e os Relatórios da empresa selecionada são analisados criticamente.

Seguindo um paradigma exploratório procura-se responder às questões da investigação através da recolha de dados qualitativos em documentos escritos e analisando e interpretando esses dados a partir de raciocínio comparativo e indutivo.

A pesquisa qualitativa permite um foco na interpretação em vez de quantificação e por essa razão foi selecionada. De resto, o desenvolvimento dos métodos qualitativos tem conhecido

avanços consideráveis, ganhando crescente aceitação no campo da pesquisa social (Harrison e al., 2017).

O presente trabalho utiliza um desenho de estudo de caso. Os estudos de caso tornaram-se uma das formas mais comuns de realizar pesquisa qualitativa e são amplamente utilizados em estudos organizacionais em todas as ciências sociais. Uma vez que a presente investigação é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real considerou-se que o estudo de caso seria adequado pois permitiria manter as características globais e significativas do fenómeno em estudo e uma exploração detalhada do tema (Rowley, 2002).

Pretendeu-se que o estudo de caso contribuisse para a compreensão do objectivo geral, pelo que de acordo com Rowley (2002), se pode afirmar que nesta investigação a natureza do caso de estudo é instrumental, tal como descrito por Robert Stake.

Esta pesquisa concentra-se na Sonae Sierra, empresa que reporta a Responsabilidade Social anualmente desde 2004, o que permitiu uma análise ao longo dos anos com bastante profundidade. Trata-se além disso da única empresa portuguesa com relatórios publicados segundo todas as gerações das Diretrizes GRI e a única a publicar de acordo com a última geração, os Standards GRI quando a recolha de dados foi concluída em Outubro de 2018.

A empresa do caso foi seleccionada em função da sua relevância para a pesquisa, por se tratar de um exemplo rico em informação pelo que se pode afirmar ter existido uma amostragem intencional (Gil, 1999).

A parte teórica da tese foi construída por meio de pesquisa de publicações sobre o tema. As fontes secundárias incluíram literatura impressa e disponível *online* e informação disponibilizada online pela GRI. No entanto a principal fonte de informação foram os Relatórios de RSE da Sonae Sierra de 2004 a 2017, disponíveis para download no site da empresa.

A recolha de dados recorreu ao método de análise documental, constando da recolha, leitura integral e análise dos Relatórios da Sonae Sierra como fonte primária de dados. Os Relatórios foram analisados criticamente usando as Diretrizes da GRI como material de comparação para ver como os Relatórios seguem essas Diretrizes e fazendo a comparação dos Relatórios entre si para avaliar a sua eventual evolução, um dos objectivos da investigação.

O recurso a fontes documentais favoreceu a análise de dados sem o constrangimento de interação com a entidade que os elaborou. De facto, ao limitar a pesquisa apenas à leitura dos Relatórios, sem incluir qualquer interação com a empresa do estudo de caso, adoptou-se a

perspetiva de um qualquer leitor interessado em entender a ação da Sonae Sierra em termos de Responsabilidade Social através dos seus Relatórios de RSE.

Contudo a presente investigação seguiu um levantamento rigoroso e sistemático de evidências detalhadas para propor conclusões apropriadas. Os dados foram organizados e analisados em torno das questões específicas da investigação. O recurso a tabelas para pesquisar padrões e agrupar tópicos semelhantes foi utilizado para examinar determinados tipos de dados cronologicamente.

Frequentemente são apresentadas citações para ilustrar os resultados da pesquisa. Como os relatórios da Sonae Sierra estão publicados em inglês, as citações são traduções livres da investigadora. No entanto, sempre que se considerou existir o risco de adulterar o significado pretendido por um autor referenciado na pesquisa teórica, optou-se por manter as citações na língua original.

4.3 A Sonae Sierra

Constituída em Portugal em 1989, a Sonae Sierra é propriedade da Sonae, SGPS (Portugal) com 70% e da Grosvenor Group Limited (Reino Unido) com 30%.

A empresa conheceu um considerável crescimento e expansão geográfica no período a que diz respeito esta pesquisa.

Com efeito, em 2006 a empresa contava com 731 empregados directos e mantinha atividade em 6 países. Já em 2018 possuía escritórios em 12 países, sendo uma empresa imobiliária que desenvolve, gere e investe em ativos imobiliários sustentáveis do sector de retalho.

A empresa fornece diversos serviços (investimento, projectos e gestão de centros comerciais) para clientes em geografias tão diversas como a Europa, América do Sul, Norte de África e Ásia.

Proprietária de 46 *Shopping Centres* é também responsável pela gestão de 79 *Shopping Centres* para terceiros. Em 2018 contava com 15 projetos em desenvolvimento, incluindo 9 para terceiros, e geria 4 fundos imobiliários. Em 2017 atingiu um lucro líquido consolidado de € 110 Milhões e 1061 empregados directos.

De acordo com a própria Sonae Sierra, a empresa oferece “excepcional valor partilhado com os nossos clientes e outras partes interessadas, alavancado por uma estratégia orientada pela sustentabilidade”. A empresa considera que a sua estratégia de sustentabilidade, iniciada há mais de 20 anos, lhe conquistou projecção internacional, vários prémios e reconhecimento da sua marca e reputação.

Nesse percurso a Sonae Sierra tornou-se membro de iniciativas ligadas à RSE como o WBCSD (1995), o BCSD Portugal (2001), o GC (2004), a World Safety Declaration (2005) e o ICSC Europe Sustainability Working Group em 2007.

Em 2000 publicou o seu primeiro Relatório Ambiental seguido, em 2004, pelo seu primeiro Relatório de RSE independente. O relatório de 2006 é o primeiro a cumprir as Diretrizes da GRI. Nesse mesmo ano a empresa incorpora pela primeira vez a RSE na sua declaração de missão. Até 2017 a empresa tinha publicado 14 Relatórios de RSE dos quais os últimos 12 de acordo com a GRI. Todos estes relatórios continuam acessíveis no seu website, para consulta e download o que facilitou o seu acesso e análise comparativa.

Fonte: Sonae Sierra [Em linha] consultado em 15 Fevereiro 2018. Disponível em <https://www.sonaesierra.com/corporate>)

Tendo em conta o número de prémios e o reconhecimento alcançados, quer a nível nacional quer internacional, pelo relato de informação não-financeira, a Sonae Sierra pode ser considerada um exemplo de “boas práticas” nesse domínio.

Capítulo 5 – Análise e resultados

Esta pesquisa empírica consiste na análise dos Relatórios de RSE da Sonae Sierra, publicados entre 2004 e 2017, com o objectivo de responder à questão: **como a utilização das Diretrizes GRI influencia a elaboração dos Relatórios de RSE?**

Por essa razão, a validade da estratégia de sustentabilidade seguida pela Sonae Sierra está fora do âmbito da investigação.

Em 2000, a Sonae Sierra publicou o seu primeiro Relatório Ambiental, iniciando assim o seu processo publicação de informação não-financeira, para além do Relatório Anual obrigatório.

Em 2004 publica o seu primeiro Relatório de RSE independente, seguido em 2005 por um segundo. Ambos os relatórios passaram a integrar também informação sobre a performance económica e social da empresa. para além da performance ambiental.

O Relatório de RSE de 2006 é o primeiro elaborado em conformidade com as Diretrizes GRI. Desde então, a empresa publica Relatórios anualmente, de acordo com as diferentes gerações de Diretrizes GRI, vigentes no respectivo ano de elaboração do relatório. A partir de 2011, os relatórios passam também a cumprir com o GRI CRESS (Construction and Real Estate Sector Supplement). A partir de 2013, a empresa opta por publicar um Relatório Integrado, baseado na estrutura do International Integrated Reporting Council (IIRC) sobre Relatórios Integrados, embora mantenha conformidade com as Diretrizes GRI.

Após a leitura pormenorizada de todos os relatórios, a pesquisa foi conduzida em torno das seguintes questões específicas:

1. Qual a evolução dos relatórios da Sonae Sierra durante a utilização das orientações da GRI?
2. Como é conduzido o processo de inclusão dos stakeholders?
3. Como é garantida a qualidade da informação e dados reportados?

Uma vez que ao longo dos anos, as orientações da GRI se tornaram um paradigma de boas práticas para reportar era interessante analisar como tal influi a evolução dos próprios Relatórios. Tendo em consideração que os Relatórios RSE são motivados pela vontade de dar conhecimento das atividades das empresas aos diferentes grupos de *stakeholders*, todo o processo do seu envolvimento merece ser examinado. Por último, importa não esquecer que a credibilidade dos Relatórios tem muitas vezes sido colocada em questão, devido a frequentes casos de *Greenwashing*, pelo que a garantia da qualidade dos dados é um aspecto essencial.

Pergunta 1 – Qual a evolução dos relatórios da Sonae Sierra durante a utilização das orientações da GRI?

Para dar resposta a esta questão foi analisado o histórico dos relatórios da Sonae Sierra começando pelas suas características formais.

Os relatórios de Responsabilidade Corporativa da Sonae Sierra de 2004 e 2005, foram publicados numa fase que pode ser designada como pré-GRI. A sua análise permite concluir que são relatórios bastante curtos (com 36 e 32 páginas respetivamente). A estrutura do relatório inclui informação geral sobre a empresa (perfil da empresa), sobre o sistema de gestão da Responsabilidade Corporativa e informação sobre a performance económica, ambiental e social, pouco sustentada por indicadores ou KPI's quantitativos. No entanto, os Relatórios contêm especialmente questões ambientais. Relativamente à inclusão dos grupos de *stakeholders*, apesar de identificados não é justificada a sua seleção nem apresentadas as suas respectivas preocupações em termos de Responsabilidade Corporativa. Não há qualquer verificação independente dos dados sociais e ambientais relatados.

A publicação em conformidade com as orientações da GRI dos Relatórios da Sonae Sierra, dá início a uma 2ª fase. O quadro 4 permite apreciar a evolução cronológica da designação do relatório, da respetiva versão GRI seguida, do nível de aplicação obtido, outros padrões seguidos, do nº de páginas, do formato de disponibilização e da utilização de verificação externa.

Quadro 4 – Dados dos Relatórios da Sonae Sierra (2006/2017)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Designação	CRR*	CRR	CRR	CRR	CRR	EESR**	EESR	EESR	EESR	EESR	EESR	EESR
Nº páginas	72	175	136	140	152	159	154	144	149	143	145	140
Versão GRI	G3.0 (2006)	G3.0 (2006)	G3.0 (2006)	G3.0 (2006)	G3.0 (2006)	G3.1 (2011)	G3.1 (2011)	G4 (2013)	G4 (2013)	G4 (2013)	G4 (2013)	Standards (2017)
Nível aplicação	C+	B+	B+	A+	A+	A+	A+	Core	Core	Core	Core	Core
GRI CRESS						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
IIRC								✓	✓	✓	✓	✓
Auditoria Externa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: CRR* – Corporate Responsibility Report; EESR** – Economic, Environmental Social Report

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2017)

O primeiro facto digno de nota é que a Sonae Sierra publicou os seus relatórios com uma periodicidade anual de forma sistemática, como acontece com os tradicionais Relatórios Anuais. Essa opção parece sugerir que a Sonae Sierra, uma vez iniciado o processo de comunicação não-financeira a considerou tão relevante como a informação financeira tradicional.

Desta forma a publicação da informação ocorre com proximidade aos factos a que diz respeito, o que contribui para a sua potencial utilidade para os *stakeholders* interessados. Nesse sentido a Sonae Sierra está em plena conformidade com um dos princípios da GRI no que diz respeito à qualidade dos Relatórios. De facto, segundo o *Principle of Timeliness*: “A organização relatora deve apresentar relatórios com uma periodicidade regular, de forma a que as informações estejam disponíveis a tempo para que as partes interessadas tomem decisões informadas”. Este princípio diz respeito à regularidade dos relatórios, bem como à sua proximidade aos impactos descritos no relatório, já que a utilidade da informação está intimamente ligada à sua disponibilidade em tempo útil (GRI 101-Foundation-2016)

Ao longo dos anos é possível constatar uma alteração da designação dos próprios relatórios. Relembramos que os 1ºs relatórios não-financeiros da Sonae Sierra foram Relatórios Ambientais autónomos, publicados de 2000 a 2003.

Entre 2004 a 2010 (embora só a partir de 2006 de acordo com as directrizes GRI) a Sonae Sierra passa a utilizar a designação Relatórios de Responsabilidade Corporativa, reflectindo que a empresa passa a comunicar não só factos ambientais, mas também aspectos sociais. Desde 2013, integra as dimensões económica, ambiental e social no título Relatório Económico, Ambiental e Social, demonstrando que as três áreas são consideradas como um todo integrado. A evolução apresentada pelas diferentes designações do Relatório está em sintonia com as tendências globais de publicação de informação não financeira, descritas por Fifka (2012), como referido no capítulo 3.

Analizando a versão GRI que a Sonae Sierra utiliza nos seus diferentes relatórios é patente que a empresa adopta sempre a versão mais atualizada, no próprio ano em que ela fica disponível. Isto é, em 2006 a versão seguida é a GRI 3 que tinha ficado disponível nesse mesmo ano. Em 2011 acontece o mesmo com a GRI 3.1. e quando em 2013 são publicadas as GRI4 a adesão da Sonae Sierra é imediata. Em 2017 o seu relatório remete para os GRI Standards publicados em 2016, mas obrigatórios apenas para relatórios publicados a partir de Maio de 2017. O mesmo acontece com o Suplemento Sectorial CRESS, publicado em 2011 e que a empresa passa também a adoptar, embora nesse primeiro ano apenas parcialmente. A partir de 2012 a adesão ao CRESS é já total.

Ao longo dos anos, a Sonae Sierra não só vai integrando as sucessivas gerações de Diretrizes, que impunham um número de indicadores/informação mais abrangentes, como exhibe ao mesmo tempo a evolução do nível de aplicação dos seus relatórios de C (o mais baixo) para A (o mais elevado), o qual mantém até ao Relatório de 2012.

Até à geração das Diretrizes G3 existiam três níveis de aplicação que as empresas podiam escolher. O nível “A” concedido quando uma empresa relatava todos os indicadores das directrizes e do respectivo Suplemento Sectorial (quando disponível) e além disso declarava qual a sua abordagem de gestão para a categoria financeira, a ambiental e a social. O nível “B” era concedido a empresas que relatavam um mínimo de 20 indicadores, além da respectiva abordagem de gestão para as diferentes categorias. Por último, o nível “C” indicava que o relatório cobria pelo menos 10 indicadores, mas não necessariamente uma declaração sobre a abordagem de gestão da Empresa nas diferentes categorias. (Dingewerth e Eichinger 2010).

No primeiro ano de utilização das Diretrizes a Sonae Sierra declara o nível C o que é compreensível dado tratar-se do primeiro ano de conformidade à GRI. A empresa passa para o nível B nos dois anos subsequentes e finalmente para o nível A a partir de 2009.

O recurso à verificação externa permitiu-lhe a utilização do símbolo +, junto ao nível de aplicação. O tema da verificação externa será analisado mais detalhadamente na pergunta 3.

Podemos constatar uma postura avançada da Sonae Sierra na área de reporte de sustentabilidade entre 2006 e 2013, reflectida não só na imediata adoção das directrizes mais atualizadas nos seus relatórios mas também na progressão do nível de aplicação até ao mais elevado.

Pelo facto da Sonae Sierra ir produzindo relatórios com mais informação, em correspondência de resto, com o aumento do nível de aplicação que os seus relatórios exibem, é possível verificar que os Relatórios se tornam consideravelmente mais longos.

O Relatório de 2007 é o mais extenso pois é aquele em que para cada um dos tópicos identificados como materiais pela Sonae Sierra, esta apresenta informação do contexto a nível mundial para cada um desses tópicos. A Sonae Sierra dá assim execução ao *Principle of Sustainability Context* segundo o qual “O relatório deve apresentar o desempenho da organização relatora no contexto mais amplo da sustentabilidade.” (GRI 101-Foundation-2016). No entanto essa menção ao contexto de sustentabilidade vai-se tornando mais reduzida nos relatórios seguintes.

O aumento de dimensão coloca também a questão da legibilidade dos próprios relatórios. Já no seu Relatório de 2006 a Sonae transmite: “Em suma, estamos a tentar alcançar um melhor equilíbrio entre meticulosidade e relevância, evitando a inclusão de muita informação apenas porque ela existe” (Sonae Sierra, 2006).

Nesse sentido, a partir de 2009 a Sonae Sierra passa a publicar relatórios resumidos para cada um dos países onde tem operações (disponíveis em inglês e no idioma local relevante).

Além disso a Sonae Sierra recorre a diferentes formas de expressão nos seus relatórios como casos práticos, números, imagens, gráficos, figuras, tabelas.

Relativamente à própria estrutura do relatório embora as Directrizes impliquem que determinados conteúdos sejam necessariamente abordados constata-se uma inovação frequente. Isso é patente quer em termos de encadeamento dos temas quer pelo recurso a designações mais apelativas para as mesmas categorias de conteúdo, o que não deixa de ser interessante do ponto de vista da comunicação.

O resultado geral é de harmonia entre aspectos estritamente técnicos e conteúdos de leitura acessível e apelativa, vocacionados para diferentes públicos-alvo. A utilização de imagens e outros efeitos gráficos é um aspecto importante dos Relatórios da Sonae Sierra, assim como os seus “casos práticos” dando indicação que o Relatório de Responsabilidade Corporativa pode consistir também num instrumento de comunicação de Marca e de Marketing, interno e externo. Com a introdução das GRI 4 e também nos GRI Standards existem apenas 2 níveis de aplicação: o mais simples designado por “Core” e o mais abrangente designado por “Comprehensive”, cujas diferenças já foram abordadas no capítulo 3. No entanto é de referenciar que a partir de 2013, a Sonae Sierra estabiliza os seus relatórios no Nivel Core, não se verificando a evolução demonstrada com os Relatórios anteriores.

Tentando perceber o porquê desse facto (uma das hipóteses seria a exigência acrescida das novas diretrizes) constata-se que coincide com a resolução da Sonae de, a partir de 2013, adoptar o Relatório Integrado com base na estrutura IRF.

Como a própria Sonae refere: “Em linha com o lançamento oficial da nossa nova estratégia de sustentabilidade em 2013, progredimos com a nossa abordagem de Relatórios Corporativos. A nossa nova estratégia concentra-se na criação de valor de longo prazo para o acionista, abordando os desafios globais significativos que afetam o sucesso continuado dos nossos negócios. Consequentemente, este relatório fornece um relato totalmente integrado da nossa estratégia de negócios e desempenho operacional em 2013, demonstrando o alinhamento entre os nossos principais negócios e as metas de sustentabilidade. A fim de desenvolver um relatório totalmente integrado, baseamos-nos fortemente na Estrutura do International Integrated Reporting Council (IIRC) sobre Relatórios Integrados, que foi lançada em 2013” (Sonae Sierra, 2013).

A adesão ao Relatório Integrado pode ajudar a compreender a estabilização no nível de aplicação Core e dá início a uma nova fase, a terceira, na elaboração dos relatórios da Sonae Sierra.

Em 2009, o Príncipe de Gales convocou uma reunião de alto nível com investidores, empresas, organismos de contabilidade, representantes da ONU, incluindo o Prince's Accounting for Sustainability Project, a International Federation of Accountants (IFAC) e a própria Global Reporting Initiative (GRI), estabelecendo o Comitê Internacional de Relato Integrado (IIRC) para supervisionar a criação de uma estrutura de Relatório Integrado globalmente aceite. Em novembro de 2011, o Comitê foi renomeado como International Integrated Reporting Council. A *Integrated Reporting Framework* (IRF) viria a ser publicada em 2013, como: “Um relatório integrado é uma comunicação concisa sobre como a estratégia, governance, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação de valor no curto, médio e longo prazo.”

(Fonte: Integrated Reporting [Em linha] consultado em 5 de maio 2018. Disponível em <http://integratedreporting.org>)

A estrutura IRF contém princípios orientadores que, especificam como o conteúdo do relatório deve ser apresentado e os elementos que devem ser incluídos em cada Relatório. Além disso, introduz o termo "capitais", entendido como o que cria ou acumula valor (recursos e relações que podem crescer, diminuir e ser convertidos no curso das operações da empresa). Em particular, os capitais mencionadas são o capital financeiro, o intelectual, o humano, o social e de relacionamento e o natural (IIRC, 2013).

Comparando as orientações da GRI com a estrutura IRF, enquanto a GRI visa uma “mudança em direção a uma economia global sustentável” e pretende englobar os diferentes grupos de *stakeholders*, a IRF tem como objetivo informar um destinatário específico, o mercado de capitais. As duas estruturas não são opostas já que a informação sobre sustentabilidade é uma parte do Relatório Integrado (Corporate Leadership Group on Integrated Reporting, 2016).

De facto, no mesmo ano em que opta pelo Relatório Integrado da IRF a Sonae Sierra afirma: “Mantendo o nosso compromisso de longa data de aplicar as diretrizes de relatórios de sustentabilidade mais atualizadas, este relatório também foi desenvolvido de acordo com as Diretrizes de Relatório de Sustentabilidade G4 da GRI (Global Reporting Initiative), publicadas em maio de 2013”. (Sonae Sierra, 2013). A adoção da estrutura IRF em 2013, concretiza uma maior padronização dos relatórios.

Em termos de formato escolhido para divulgar o Relatório, a Sonae Sierra começa por um relatório tradicional impresso (apropriado de resto aos *stakeholders* mais formais como os

shareholders e os financiadores). Mas também recorre à adopção do formato PDF disponibilizado através do website da empresa. Esses PDF's (a partir do relatório de 2007) têm um índice interactivo que permite uma fácil navegação por entre os diversos tópicos e acesso imediato aos que mais interessam a cada leitor. A disseminação dos Relatórios on-line é consistente com os objetivos de atuar de maneira ambientalmente sustentável e também com a intenção de comunicar com um vasto número de partes interessadas.

Pode-se considerar que a Sonae Sierra põe em prática o *Principle of Clarity* segundo o qual os Relatórios devem disponibilizar a informação de forma compreensível e acessível (nomeadamente através de gráficos, tabelas, índices de conteúdos e links), sem recurso a demasiados termos técnicos dificilmente compreensíveis. (GRI 101-Foundation-2016) Todos os relatórios da Sonae Sierra possuem um glossário para elucidar termos mais técnicos e as abreviaturas utilizadas.

A Sonae Sierra mantém todos os relatórios disponíveis para leitura on-line ou para download, no seu site, facto que merece referência por permitir uma melhor análise da evolução da empresa e da sua prática de reporte (e que, em último caso, permitiu esta investigação).

Para além destes aspectos mais formais foi também analisada a evolução da forma de comunicação da informação nos Relatórios elaborados pela Sonae Sierra, comparando a fase 2 (entre 2006 e 20012) e a fase 3 (20013-2017)

Em qualquer das fases a empresa descreve detalhadamente a forma como identifica os seus tópicos materiais, isto é, o que deve constar do relatório. Nesse aspecto a Sonae Sierra dá cumprimentos ao *Principle of Materiality* segundo o qual no Relatório deve ficar clara a matriz dos temas materiais, isto é, dos impactos significativos em termos económicos, ambientais e sociais (GRI 101-Foundation-2016).

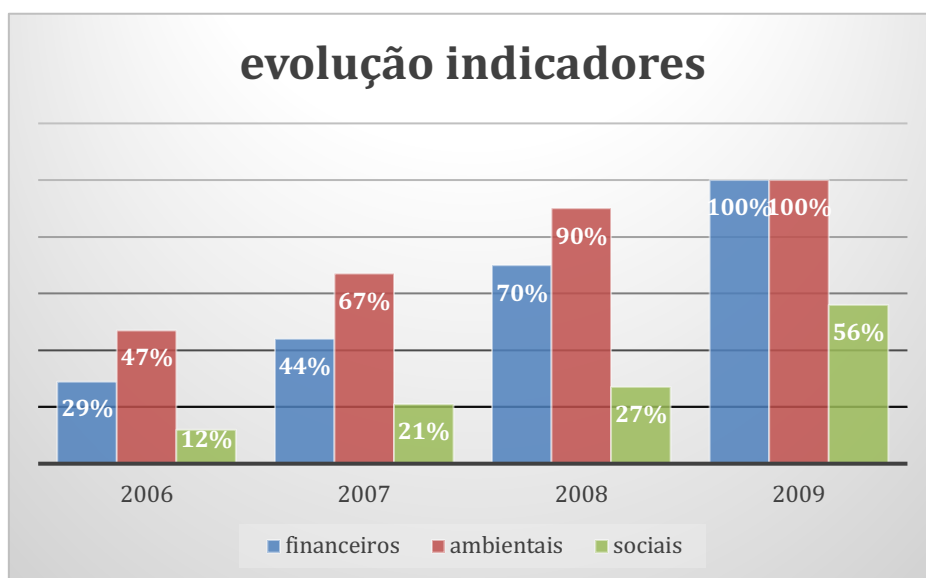
A empresa relata de forma clara o processo que a conduziu aos seus tópicos materiais em 2006, e nas revisões que realizou em 2009, 2010, 2013, 2014 e 2015. É possível que as alterações que a GRI foi introduzindo nas suas sucessivas gerações de diretrizes tenham motivado esta reavaliação contínua.

Após a identificação dos tópicos materiais as respectivas métricas de desempenho devem ser transmitidas de forma absolutamente transparente. Em termos de indicadores de desempenho já vimos que os relatórios da Sonae Sierra indiciam um progresso do número de indicadores incluídos como demonstrado pela evolução do nível de aplicação, na fase 2.

A figura 8 representa a evolução da percentagem dos indicadores incluídos (vs. os exigidos pela GRI) na área financeira, ambiental e social entre 2006 e 2009 – quando a empresa subiu do Nível C para o Nível A de aplicação. A análise mais detalhada desta evolução indica que houve

a adopção de um maior nº de indicadores em todas as áreas ao longo dos anos representados, consistente com a subida do nível de aplicação

Figura 8 - Evolução dos indicadores nos relatórios da Sonae Sierra (2006/2009)



Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2009)

A figura 8, deixa também claro que o ponto de partida é mais elevado e a evolução mais rápida na área ambiental. Esse facto está em linha com toda a prévia experiência da Sonae na área ambiental, já anterior à publicação dos seus Relatórios de RSE. A área financeira tem no início uma representatividade baixa (talvez por ser complementada pelo Relatório Anual) mas acaba por revelar um aumento de indicadores significativo até aos 100%. A Área Social é a que começa e acaba com a percentagem de indicadores mais baixa até 2009

A título de exemplo a empresa afirmava ainda no seu Relatório de 2006: “considerou-se que os Indicadores de Desempenho Social dos Direitos Humanos não são, em grande parte, relevantes para as atividades empresariais da Sonae Sierra. Nenhum indicador de direitos humanos foi coberto no relatório deste ano.” (Sonae Sierra, 2006).

De facto, só no Relatório de 2009 essa área de indicadores começa a conter informação. Tal pode indiciar que as orientações da GRI foram despertando a Sonae Sierra para a necessidade de relatar novos impactos a nível social.

Em todas as questões identificadas como tópicos materiais pela empresa são atribuídos objectivos de forma anual.

A figura 9 demonstra que todos os objectivos são expostos numa Tabela (a figura reproduz 1 de 6 páginas dessa tabela) que assinala também o progresso alcançado em cada. No mesmo quadro são incluídas novas metas e são referidas as que se mantêm e as que são descontinuadas.

Figura 9 - Progresso face aos objectivos de 2006 e metas para 2007

Table 4. Progress against 2006 CR targets and CR targets 2007		
Targets 2006	Progress	Targets 2007
CR Management		
Review the key CR issues reported on to check whether these remain the most significant risks and opportunities for Sonae Sierra in the context of changing operations and regulatory/stakeholder requirements	100%	Investigate the applicability of different certification standards for our CR Management System
Integrate headline CR objectives in the corporate strategy	100%	
Environmental Management		
Ensure that all projects achieve 100% of compliance with critical ESRD standards	81%	Ensure that all projects achieve 100% of compliance with critical ESRD standards
At the time of each centre's opening day, to have achieved ISO 14001 certification for 100% of construction sites (by number)	100%	At the time of each centre's opening day, to have achieved ISO 14001 certification for 100% of construction sites (by number)
To achieve ISO 14001 certification on 8 of Sonae Sierra's centres under operation	100%	To achieve ISO 14001 certification: – on a further 5 owned or co-owned centres under operation in Portugal; – on a further 4 owned and co-owned centres under operation in Spain; – on 1 owned or co-owned centre under operation in Brazil
To pilot an environmental accounting methodology on an appropriate Sonae Sierra process or project	75%	
Define a dynamic structure for the Environmental Management contents for the shopping centre websites	75%	
Climate Change		
To develop a long-term Carbon Management Plan to reduce Sonae Sierra's GHG emissions	100%	Commission a study of the potential financial risks associated with climate change impacts on Sierra owned centres under development and management in Portugal with a view to reporting at Board level on the financial implications of climate change to Sierra's business
		Secure Board approval for the integration of on site renewable energy generation technology in at least one development project (pilot)
		To reduce greenhouse gas emissions associated with electricity consumption (scope 2 GHG Protocol) per square meter of Gross Lettable Area across the owned and co-owned shopping centres in Portugal by 1% (compared with 2006 levels)

Fonte: Sonae Sierra (2006)

A figura 10 permite entender a correspondência entre as percentagens e o respectivo nível de progresso para cada um dos objectivos

Figura 10 - Classificação dos níveis de progresso

Percentage completion	Level of progress achieved
0%	No progress
25%	Action initiated but little progress
50%	Some progress, action half completed
75%	Substantial progress
100%	Target fully achieved

Fonte: Sonae Sierra (2006)

Embora a Sonae Sierra seja minuciosa na descrição das suas metas, atribuindo para cada uma uma data de término, não explica a linha de partida para cada uma dessas metas nem como beneficiarão o negócio. A forma de apresentação dos objectivos e resultados nos relatórios seguintes apresenta várias modificações. Em 2007 a tabela com as respectivas metas definidas no ano anterior e o progresso atingido passa a estar disponível em anexo no final do relatório. Entre 2008 e 2011 essa tabela passa a ser acedida por um link exterior ao Relatório (e que ao contrário do Relatório atualmente já não está acessível).

Figura 11- Progressos face aos objectivos de 2012

2012 CR target achievement by impact area								
CR Impact Area	Number of targets	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-99%	100%	N/A
Environmental Management	4	-	-	-	-	-	3	1
Energy and Climate	2	1	-	-	-	-	1	-
Water	5	1	-	-	1	1	2	-
Waste	6	-	-	-	-	-	6	-
Biodiversity and Habitats	1	-	-	-	-	-	1	-
Suppliers	4	-	-	1	-	-	3	-
Tenants	4	-	-	-	-	3	1	-
Communities and Visitors	1	-	-	-	-	-	1	-
Employees	3	-	-	-	-	-	3	-
Safety and Health	11	5	-	-	-	-	6	-
Risk Management	2	-	-	-	-	-	2	-
Total	43	7	-	1	1	4	29	1

Fonte: Sonae Sierra (2012)

Em 2012 há uma nova alteração à forma como os progressos face às metas estabelecidas são divulgados. A figura 11 demonstra a tabela sucinta, sem grande informação sobre cada uma dos objectivos, que passa a estar de novo integrada no relatório.

Especialmente na fase 3, correspondendo ao Relatórios integrados, a tendência em termos de comunicação de dados e indicadores é para a tornar mais sucinta.

O quadro 5, compara o número de indicadores reportado pela Sonae Sierra no seu relatório de 2012 com os do Relatório de 2017, nas dimensões económica, ambiental e social.

Quadro 5 – N° de Indicadores Relatório de 2012 versus Relatório de 2017

Indicadores incluídos	2012	2017
Económicos	7	5
Ambientais	29	24
Sociais	37	20

Fonte: Sonae Sierra (2012); Sonae Sierra (2017)

Substituindo as metas anuais, da fase 2, as prioridades de longo prazo que permitirão criar valor, mencionando o contexto que as originou, as ações que serão desencadeadas e os resultados esperados e como criarão valor para a empresa, são incluídas como indicado na figura 12.

Desta forma há uma melhoria no sentido de entender melhor a justificação de cada meta traçada (contexto), como vão ser atingidas (ações) para alcançar que efeitos (resultados) e como isso contribuirá para o negócio no seu todo (valor).

Mas as metas em termos de prioridades de sustentabilidade assumem uma formulação muito geral por exemplo: “Assegurar que os riscos para pessoas, ativos e ecossistemas sejam minimizados” ou “Promover novos conceitos que proporcionem experiências únicas”, exemplos que podemos encontrar na figura 12.

Figura 12 - Objectivos de longo prazo estabelecidos em 2015

OPERATING CONTEXT	- Increasing investor demand for retail assets in European markets. - Ongoing constraints in accessing debt to capitalise on improving market opportunities and support business growth.	- Aftermath of the global financial crisis warrants cautious approach to financing and investment. - Demand for quality developments in 'growth' and 'emerging' markets. - Preference for mixed-use, brownfield developments in mature markets.	- Recovering retail sales in European markets but ongoing focus for diligent cost management. - Rise of emerging markets offer significant opportunities but need to be approached with caution. - Push to differentiate among strong competition.
STRATEGIC PRIORITIES AND ACTIONS	CAPITAL LIGHT - Minimise the capital invested in a given operation. - Use of partnerships to share risk and maximise returns through service delivery. - Maintain a relevant balance sheet size associated with prudent financial ratios.	CAPITAL ALLOCATION - Increase exposure to new development opportunities and reduced exposure to investment properties. - Shift from a shopping centre focus to urban regeneration and mixed-use development opportunities that are retail-centred.	PROFESSIONAL SERVICES - Provision of services covering investment, development, expansion and property management. - Services delivered via Investment Management to minority-owned assets and directly to third parties.
INTENDED RESULTS	- Reduced exposure to investment risks. - Secure future returns by securing management services for minority held assets. - Maintain financial capacity to commit to ambitious and relevant retail-led development projects.	- Strengthen capital core by increasing exposure to development opportunities with value added potential. - Capitalise on preference for brownfield developments in mature markets by expanding our expertise to retail-focused mixed-use opportunities.	- Optimise our resources under market fluctuations. - Improve know-how in new markets, and identify partners and potential development opportunities. - Maximise value captured across the retail real estate value chain while supporting our capital light approach.
VALUE CREATED	- Profit for shareholders. - Capital released to fund development and redevelopment opportunities. - Increased market knowledge & know-how. - Strengthened relationships with institutional investors and JV partners.	- Profit for shareholders. - Strengthened relationships with institutional investors and JV partners. - Urban regeneration and local economic development. - Promotion of best-practice sustainability standards in asset design and construction.	- Profit for shareholders, and clients through improved asset management. - Strengthened relationships with institutional investors and JV partners. - Increased market knowledge & know-how. - Employee professional development. - Promotion of best-practice sustainability standards across the asset lifecycle.

Fonte: Sonae Sierra (2015)

A partir de 2013 há mais descrição das atividades e metas do que a sua conversão em indicadores. A Sonae Sierra aderiu ao Relatório Integrado utilizando a estrutura IRF e passou a cumprir o nível de aplicação Core, disponibilizando menos indicadores do que anteriormente. Com este tipo de relatório pretende-se explicar quer interna quer externamente, como o valor é criado introduzindo uma visão não apenas de curto prazo como acontecia no início (com objectivos anuais), mas introduzindo uma visão de longo prazo.

Em 2017, a Sonae Sierra refere que a sua abordagem de sustentabilidade passa também a levar em conta os Sustainable Development Goals (SDG's) das Nações Unidas: "os SDG's são 17 metas que visam acabar com a pobreza, proteger o planeta e assegurar a prosperidade para todos até 2030. As metas abrangem áreas como comunidades sustentáveis, saúde, educação, diversidade, pobreza, proteção ambiental e alterações climáticas. Os objetivos abrangem uma série de tópicos sobre os quais não temos impacto direto através de nosso modelo de negócios

e atividades centrais; no entanto, apoiamos os objetivos e procuramos maximizar a nossa contribuição para os objetivos onde eles são materiais.” (Sonae Sierra, 2017)

Esta inclusão de novos padrões, como os SGS’s e opção por um relatório integrado, tiveram como consequência uma secundarização das Diretrizes GRI nos relatórios de 2013-2017, correspondentes à fase 3.

É patente que nos primeiros relatórios entre 2006-2012 houve margem para que a Sonae Sierra encontrasse a melhor forma para reportar as suas metas e a sua performance face aos objectivo. A evolução da prática do Reporting da Sonae Sierra nesse período parece sugerir que a empresa passou por um processo de aprendizagem tanto internamente, na recolha e processamento de dados e como na forma como reportou a sua atividade.

Nesse sentido é possível que os as diretrizes GRI possam ser uma ferramenta com impacto positivo em especial para empresas que iniciam o processo de reporte de RSE ou que o fazem ainda no formato de um relatório independente.

Pergunta 2- Como é conduzido o processo de inclusão dos stakeholders?

A GRI afirma que os Standards GRI “criam uma linguagem comum para organizações e *stakeholders*, com a qual os impactos económicos, ambientais e sociais das organizações podem ser comunicados e compreendidos” (GRI 101: Foundation 2016).

A importância que a GRI consagra à inclusão dos Stakeholders é atestada pela sua consagração como um dos princípios fundamentais de reporte desde a publicação da primeira geração das Diretrizes GRI (2000) até aos atuais GRI Standards (2016).

De facto, a atividade de reporting na sua essência destina-se a dar resposta às expectativas ou mesmo exigências que, cada vez mais, as empresas sentem por parte dos *stakeholders*. Esse parece ser o entendimento da Sonae Sierra que declara:

“Na Sierra, continuamos a empregar uma variedade de técnicas de inclusão das partes interessadas para garantir que conduzimos os nossos negócios de maneira sensível às suas necessidades e preocupações. Aprendemos lições valiosas com eles, tanto para melhorar os nossos negócios em geral, quanto em termos de Responsabilidade Corporativa” (Sonae Sierra, 2006)

A Sonae Sierra afirma utilizar o seu envolvimento com os seus *stakeholders* tanto para melhorar os seus negócios em geral, quanto em termos da gestão da sua Responsabilidade Corporativa (Sonae Sierra, 2006).

A primeira evidência de que a opinião das partes interessadas é relevante para os próprios relatórios a publicar é o facto de a Sonae Sierra depois de já ter publicado relatórios de

Responsabilidade Corporativa em 2004 e 2005, ter optado a partir de 2006 por passar a cumprir as Diretrizes da GRI, seguindo a recomendação de um dos seus principais acionistas.

Fonte: Sonae Sierra [Em linha] consultado em 5 de Fevereiro 2018. Disponível em <https://www.sonaesierra.com/corporate/en-gb/sustainability/history/milestones/>

No entanto, como já referido, diferentes grupos de *stakeholders* têm necessidades e expectativas diferentes, a vários níveis e também no que diz respeito à Sustentabilidade.

A GRI sugere que o relato da abordagem da inclusão dos *stakeholders* deve incluir a lista dos *stakeholders* (GRI Standards: General Disclosures 102-40), acordos colectivos de trabalho em vigor (GRI Standards: General Disclosures 102-41), a base para a identificação dos principais *stakeholders* (GRI Standards: General Disclosures 102-42), a forma como cada grupo de *stakeholders* é abordado e com que frequência (GRI Standards: General Disclosures 102-43) e ainda a comunicação dos principais tópicos e preocupações que foram levantados pelos diferentes *stakeholders* e como a organização respondeu a esses tópicos e preocupações (GRI Standards: General Disclosures 102-44).

Para dar resposta a esta questão a análise centrou-se nos seguintes aspectos:

- É clara a identificação dos stakeholders a que a empresa se dirige nos seus relatórios? Verifica-se alguma evolução ao longo dos relatórios analisados?
- Quais os procedimentos para inclusão dos diferentes grupos de partes interessadas e como a Sonae Sierra gere a informação recolhida?

Já nos seus relatórios de 2004 e 2005 (Pré-GRI) a Sonae Sierra identifica os seus *stakeholders* importantes:

- Investidores e Financiadores
- Funcionários
- Inquilinos (das lojas dos centros comerciais)
- Fornecedores
- Visitantes (dos centros comerciais)
- Autoridades governamentais (em particular municípios e órgãos regionais)
- Comunidades locais
- Meios de comunicação

No entanto nesses relatórios não explica como foi realizada essa identificação.

No Relatório de 2006, a exposição sobre como foi feita essa identificação é feita da seguinte forma: “...uma vez que acreditamos que é provável que sejam os mais interessados ou afetados pela nossa abordagem à RSE” (Sonae Sierra, 2006)

A seleção dos grupos de *stakeholders* escolhidos mantém uma continuidade significativa mantendo-se inalterada até 2015. A Sonae Sierra refere que “Por meio da nossa considerável experiência no desenvolvimento e gestão de *shopping centers*, identificámos os grupos mais afetados pelas nossas atividades e cujas ações podem afetar o desempenho dos nossos negócios.” (Sonae Sierra, 2008-201).

Em 2015, a Sonae inclui ativamente um novo grupo de *Stakeholders* referindo: “A equipa realizou uma análise abrangente dos grupos de partes interessadas da Sonae Sierra e identificou os clientes de serviços como um novo grupo de partes interessadas” (Sonae Sierra, 2015).

A empresa mantém que “Os grupos de partes interessadas com os quais nos envolvemos foram identificados com base na nossa considerável experiência no desenvolvimento e gestão de *shopping centers*” (Sonae Sierra, 2015).

Explicando ainda que “As partes interessadas são priorizadas com base na sua capacidade de influenciar o nosso modelo de negócios e operações, e pelo impacto que temos sobre elas.” (Sonae Sierra, 2015-2017).

Com efeito a listagem dos stakeholders relevantes é clara. Já a explicação dos fundamentos para essa selecção é bastante genérica. A única excepção é a inclusão dos clientes de serviços em 2015, em que a relação com a evolução do modelo de negócio da empresa é bastante clara, como referido mais adiante.

Uma vez verificada a identificação dos grupos de interesse importa analisar os procedimentos utilizados para operacionalizar a inclusão dos diferentes grupos.

No início a Sonae Sierra reconhece que: “Até à data a nossa abordagem à inclusão das partes interessadas tem sido genérica. É nossa intenção no futuro empreender uma inclusão de partes interessadas mais direccionada.” (Sonae Sierra, 2006)

Ao longo dos relatórios analisados é possível constatar que diferentes tipos de procedimentos e instrumentos vão sendo introduzidos pela empresa no sentido de perceber as necessidades de cada um dos grupos de interesse, depois que a empresa passa a seguir as orientações da GRI.

Para tornar mais fácil a avaliação dessa evolução, a informação foi sintetizada em quadros dedicados a cada um dos grupos de stakeholders, sempre com a referência ao ano a que diz respeito.

Quadro 6 -Procedimentos de inclusão de investidores e financiadores

	Investidores e financiadores
2006 2007	Relatórios financeiros trimestrais / Reuniões e Apresentações regulares para comunicar as práticas de gestão de risco e desempenho financeiro
2008	Relatórios financeiros trimestrais / Reuniões e Apresentações regulares para comunicar as práticas de gestão de risco e desempenho financeiro / Relatório Anual
2009 a 2012	Assembleia geral de accionistas / Conselho de Administração / Reuniões com os conselhos de administração de cada fundo
2013 2014	Assembleia Geral de Accionistas /Relatórios Anuais / Relatórios Trimestrais /Reuniões apresentações regulares sobre desempenho financeiro e gestão de riscos /Grupo de Trabalho de Sustentabilidade INREV / Participação anual GRESB
2015 2016	Assembleia Geral de Accionistas/ Relatórios Anuais/Relatórios Trimestrais/Reuniões e apresentações regulares sobre desempenho financeiro e gestão de riscos /Grupo de Trabalho de Sustentabilidade INREV /Participação anual GRESB/ Entrevistas com funcionários relacionados com os investidores conduzidas pela nossa equipe de envolvimento de partes interessadas
	Sócios Acionistas Financiadores
2017	Assembleia Geral de Accionistas/Relatórios Anuais/Relatórios Trimestrais/Reuniões e apresentações regulares sobre desempenho financeiro e gestão de riscos /Grupo de Trabalho de Sustentabilidade INREV /Participação anual GRESB/ Entrevistas com funcionários relacionados com os investidores conduzidas pela nossa equipe de envolvimento de partes interessadas

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2017)

Podemos constatar, no quadro 6, que diz respeito à relação com os investidores e financiadores que no início esta se apoiou bastante nas formas tradicionais e, de resto obrigatórias, de comunicação financeira: o Relatório Anual, os Relatórios Financeiros Trimestrais e a Assembleia Geral. Há igualmente referência genérica a reuniões, de regularidade não mencionada para informar sobre as práticas de gestão de risco e desempenho financeiro. A partir de 2013 a Sonae menciona a participação na INREV e na GRESB como forma de inclusão deste grupo de *stakeholders*.

A INREV é a Associação Europeia para Investidores em Veículos Imobiliários Não Cotados. Enquanto plataforma para compartilhar conhecimento, melhorar a transparência, o profissionalismo e partilhar melhores práticas do setor imobiliário da Europa, torna os ativos que nela são aceites mais atraentes para os investidores.

Fonte: European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles [Em linha] consultado em 5 de abril 2018. Disponível em <https://www.inrev.org/welcome-inrev>

A GRESB é uma organização que avalia o desempenho de Sustentabilidade da área do imobiliário. Orientada para os investidores, os benefícios de participar são transmitir mensagens credíveis sobre o desempenho de sustentabilidade da respetiva empresa e também adquirir um maior conhecimento das necessidades e perspectivas dos investidores.

Fonte: GRESB [Em linha] consultado em 5 de Abril de 2018. Disponível em <https://gresb.com>

O grupo dos investidores e financiadores (uma nova designação foi adotada em 2017 passando para Parceiros, Acionistas e Financiadores) é sem dúvida um grupo com legitimidade e força, segundo a matriz referida pelo WBCSD (2002). Sobre este grupo é referido pela Sonae Sierra: “...as atitudes dos investidores em relação à nossa abordagem de sustentabilidade permanecem variadas, as considerações de Sustentabilidade não desempenham um papel significativo nas decisões de investimento.” (Sonae Sierra, 2015).

E ainda “No mínimo, os investidores esperam que os requisitos legais sejam cumpridos. A maior oportunidade da sustentabilidade para "agregar valor" é através de melhorias na eficiência de energia e recursos, e através de certificações de construção verde durante a fase de desenvolvimento.” (Sonae Sierra, 2016).

Quanto aos “Financiadores as suas principais considerações para conceder empréstimo são a geração de fluxo de caixa e a capacidade de pagar o empréstimo. No entanto, reconhecem que as certificações de construção sustentáveis podem acelerar o processo de financiamento e alguns financiadores valorizam a participação na GRESB.” (Sonae Sierra, 2016).

Estas informações podem ajudar a entender a razão pela qual a Sonae Sierra em 2013 optou pelo Relatório Integrado de acordo com a IRF, condensando num só relatório toda a informação sobre sustentabilidade, não tanto na forma da análise retroactiva dos impactos causados mas visando como no longo prazo pode constituir que um risco quer uma oportunidade em termos de criação de valor.

O quadro 7 permite verificar que ao grupo de Funcionários são disponibilizados vários instrumentos de inclusão, já que a Sonae Sierra reconhece: "os funcionários continuam a ser um público chave em matérias de Responsabilidade Corporativa" (Sonae Sierra, 2006).

Constata-se bastante continuidade de procedimentos, o que permite a sua interiorização e consolidação por parte dos receptores. Uma excepção foi o Canal de Comunicação Direta com o CEO, lançado em 2010 e que só vigorou nesse ano.

Quadro 7 - Procedimentos de inclusão dos funcionários

	Funcionários
2006	Horizonte (revista impressa) / Intranet acessível a toda a empresa/ Planos de avaliação de desempenho individual / Be Innovative (programa de sugestões sobre formas de trabalho) + reuniões individuais sobre S&H (Segurança e Saúde)
2007	Horizonte /Intranet /Planos de avaliação de desempenho individual / Be Innovative/ reuniões mensais sobre Segurança e Saúde / Pesquisa de Clima Corporativo e Satisfação dos Empregados
2008	Horizonte/ Intranet /Be Innovative/ Reuniões mensais sobre H&S / Pesquisa de Clima Corporativo e Satisfação dos Empregados / Dicas de Segurança / Observações Preventivas de Segurança (SPO's) / Express your ideas (âmbito aberto)
2009	Horizonte/ Intranet / Be Innovative/ Reuniões mensais sobre Segurança e Saúde / Pesquisa de Clima Corporativo e Satisfação dos Empregados / Dicas de Segurança / SPO's / Express your ideas / Feedback da Pesquisa do ano anterior/ Publicação de Dicas e Alertas / Grupos de Trabalho em que funcionários fornecem recomendações sobre Responsabilidade Corporativa
2010	Horizonte/ Intranet / Be Innovative/ Reuniões mensais sobre Segurança e Saúde / Pesquisa de Clima Corporativo e Satisfação dos Empregados / Dicas de Segurança / SPO's / Express your ideas / Feedback da Pesquisa do ano anterior/ Publicação de Dicas e Alertas / Grupos de Trabalho em que funcionários fornecem recomendações sobre Responsabilidade Corporativa/programa Click (aprendizagem, criatividade, inovação e conhecimento contínuo)/ questionário sobre necessidades de formação S&H /Canal de comunicação direto com o CEO, perguntas sobre estratégia de negócios e desempenho/envolvimento dos colaboradores na definição de metas de S&HE
2011 a 2016	Horizonte/ Intranet / Be Innovative/ Reuniões mensais sobre Segurança e Saúde / Pesquisa de Clima Corporativo e Satisfação dos Empregados Bi-anual / Dicas de Segurança / SPO's / Express your ideas / Feedback da Pesquisa do ano anterior/ Publicação de Dicas e Alertas / Grupos de Trabalho em que funcionários fornecem recomendações sobre Responsabilidade Corporativa
2017	Intranet e newsletter/ formação ética / Reuniões regulares de segurança, saúde e saúde / formação sobre SHE / Pesquisa de Clima Corporativo e Satisfação dos Empregados Bi-anual / Dia Mundial do Meio Ambiente e Dia da Segurança e Saúde/ Personæ & Planet BestTeam Award

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2017)

Mas também vão sendo introduzidas novas iniciativas ao longo dos anos. Noutros casos algumas atividades que já decorriam aparecem com novas designações mais apelativas. É o caso do boletim informativo Evolve, que corresponde ao que nos anos anteriores se designava simplesmente por publicação de Dicas e Alertas. (Sonae Sierra, 2015).

De referir também o envolvimento dos colaboradores na definição de metas de S&HE (2010) e em grupos de trabalho que fornecem recomendações sobre a Responsabilidade Corporativa (2011 a 2014). Também de referir a atribuição dos prémios Personæ & Planet Best Team, para reconhecer práticas de trabalho seguras e boas práticas ambientais (a partir de 2015).

A inclusão deste grupo de stakeholders recorre não só a meios de mera informação, mas também utiliza formas auscultação de opinião e de comunicação aberta e de envolvimento do grupo na tomada de algumas decisões.

O quadro 8 refere os instrumentos de inclusão dos inquilinos.

Quadro 8 -Procedimentos de inclusão dos inquilinos

	Inquilinos
2006	intranet específica, Sierra Centres.network. /reuniões e sessões de formação em SHE questionário anual de satisfação
2007	Sierra Centres.network. /reuniões e sessões de formação em SHE/ questionário anual de satisfação/ reuniões ente altos executivos empresas inquilinas -chave com membros da administração da Sierra sobre o projecto PERSONÆ (Safety & Health) e incitar a sua colaboração
2008 a 2012	Sierra Centres.network. / sessões de formação em S&H/ questionário anual de satisfação/sessões de formação ambiental/ Safety Preventive Observations (SPO's)/comissões de S&H em cada centro/questionário aos inquilinos top colocado ao nível superior da respectiva administração)
2013 a 2015	Sierra Centres.network. / sessões de formação em S&H/ questionário anual de satisfação/sessões de formação ambiental/SPO's/comissões de S&H em cada centro/questionário aos inquilinos top /introdução dos prémios Personæ Tenant Award e Planet Sierra Tenant Award para reconhecer os inquilinos com as melhores práticas de segurança, saúde e meio ambiente
2017	Portal e newsletters /formação em S&H /formação em ambiente/ SPO's/ exercícios de prática de emergência/inquéritos a nível operacional e pesquisas pontuais/ reuniões de gestão/ reuniões da assembleia de inquilinos/comunicação contínuas sobre promoções, vendas e iniciativas de marketing

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2017)

Também com os inquilinos é possível observar evolução em termos de instrumentos disponibilizados ao longo dos anos. De resto a Sonae Sierra refere: “Consideramos os nossos inquilinos como parceiros de negócios estratégicos que são cruciais para o sucesso de nossos negócios.” (Sonae Sierra, 2009).

Com este grupo de *stakeholders* há um enfoque grande na S&H (através de sessões de formação, SPO's, Comissões) e, a partir de 2008, incidência também nas questões ambientais. Tal como com o grupo anterior a partir de 2013 são entregues Prémios Anuais para reconhecer os inquilinos com melhores práticas de S&H (Personæ Tenant Award) e ambientais (Planet

Sierra Tenant Award). Anualmente existem questionários de satisfação para auscultação de opiniões sobre as questões mais e menos favoráveis. E há efectivamente ações decorrentes do que este grupo de *stakeholders* menciona: “Os inquilinos identificaram que a maneira como comunicamos com eles pode ser melhorada” - o que leva à criação de uma newsletter dedicada e à melhoria da intranet específica para este grupo, a Sierra Centres.network. (Sonae Sierra, 2008).

Como se refere no quadro 9, o envolvimento com os fornecedores faz-se muito baseado no tema da S&H e, a partir de 2008, também inclui temas ambientais à semelhança do que se verificou com os inquilinos. Inclusivamente há também prémios (Service Supplier Award) para as boas práticas de S&H, a partir de 2015.

A abordagem com o grupo dos fornecedores é particularmente unidirecional. De resto o único questionário de opinião dirigido a este grupo é sobre as práticas de Responsabilidade Corporativa da Sonae Sierra. Para a Sonae Sierra é bastante importante que os seus fornecedores, mas também inquilinos e visitantes, reconheçam as suas boas práticas de RSE: “Acreditamos que a sustentabilidade será cada vez mais um fator decisivo no nosso relacionamento com os nossos *stakeholders*.” (Sonae Sierra, 2012).

Quadro 9 - Procedimentos de inclusão dos fornecedores

	Fornecedores
2006	Questionário a amostra de fornecedores sobre suas práticas de RC
2007	Formação sobre S&H
2008 a 2014	Questionário sobre RC / Reuniões regulares S&H /Comitês S&H em cada centro / Formação S&H /Safe Practice Index (SPI) + Safety Preventive Observations (SPOs) + Formação ambiental
2015 a 2017	Questionário sobre RC / Reuniões regulares S&H /Comitês S&H em cada centro / Formação S&H /Safe Practice Index (SPI) + Safety Preventive Observations (SPOs) + Formação ambiental /introduzido Service Supplier Award para promover boas praticas de S&H

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2017)

De resto a empresa leva a cabo uma iniciativa multi-stakeholder para Avaliação da Reputação Corporativa no sentido de apreciar melhor o valor e reputação da Sonae Sierra. As respostas por escrito chegaram de inquilinos, clientes, bancos e meios de comunicação e foram ainda conduzidas entrevistas detalhadas com 55 pessoas dos mesmos grupos de interesse bem como com parceiros / co-investidores. O feedback geral foi positivo, considerando o relatório e a seção de sustentabilidade do site confiáveis, interessantes, fáceis de navegar e bem projetados (Sonae Sierra, 2014).

A sensibilização dos empregados, inquilinos e fornecedores sobre as questões da Sustentabilidade não só contribui para que assimilem a sua importância como melhora a transparência tendo também repercussão na construção de uma reputação em torno da Sustentabilidade.

A inclusão do grupo de visitante, retratada no quadro 10 começa da forma simples com questionários de satisfação (2006/2007) e progride com a introdução de ações de caráter comercial (mailing lists e depois websites de cada centro com as atividades que vão desenvolvendo). A partir de 2015 o recurso a Mall Tracking em cada centro contribui para a compreensão dos perfis dos visitantes, seus comportamentos e necessidades possibilitando ações para uma maior fidelização. Muitas das ações dirigidas aos visitantes parecem especialmente destinadas a aumentar o número de visitas e ao mesmo tempo garantir legitimidade, retribuindo para a comunidade.

Quadro 10- Procedimentos de inclusão dos visitantes

	Visitantes
2006	Questionários
2007	Questionários /mailing list para enviar aos visitantes informações e atualizações sobre cada característica e atividade do shopping center
	Comunidades e Visitantes
2008	Questionários à comunidade e aos visitantes / Painéis consultivos comunitários (CAP's) /Ações de sensibilização SHE / informação por e-mail sobre eventos nos centros/ Ligação com as escolas locais (visitas pedagógicas) /atividades de voluntariado do pessoal
2009	Questionários à comunidade e aos visitantes / CAP's /Ações de sensibilização SHE / informação por e-mail sobre eventos nos centros/visitas pedagógicas /atividades de voluntariado do pessoal/shopping centres websites
2010 a 2014	Questionários à comunidade e aos visitantes / CAP's /Ações de sensibilização SHE / informação por e-mail sobre eventos nos centros/ visitas pedagógicas /atividades de voluntariado do pessoal/shopping centres websites/ Customer contact Manager em cada centro (sugestões ou reclamações)
2015	Questionários à comunidade e aos visitantes / CAP's /Ações de sensibilização SHE / informação por e-mail sobre eventos nos centros/ (visitas pedagógicas) /atividades de voluntariado do pessoal/shopping centres websites/ Customer contact Manager em cada centro (sugestões ou reclamações) Mystery shopper /Mall & Geo Tracking Surveys
2016 A 2017	Questionários à comunidade e aos visitantes / Painéis consultivos comunitários (CAP) /Ações de sensibilização SHE / informação por e-mail sobre eventos nos centros/ Ligação com as escolas locais (visitas pedagógicas) /atividades de voluntariado do pessoal/shopping centres websites/ Customer contact Manager em cada centro (sugestões ou reclamações) Mystery shopper /Mall & Geo Tracking Surveys/ Public Art policy

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2017)

Quadro 11 - Procedimentos de inclusão das autoridades e comunidades locais

	Município e órgãos regionais	Comunidades locais
2006	mantemos relações particularmente próximas	Inquéritos sobre o mix de lojas em novos centros comerciais
2007	mantemos relações particularmente próximas	Inquéritos sobre o mix de lojas em novos centros comerciais + lançado o primeiro Community Advisory Panel (CAP) com representantes das autoridades locais, serviços de emergência e sociedade civil reuniões 3 vezes / ano) + encorajamento o pessoal a voluntariar-se para organizações locais + visitas escolares aos centros
2008	CAP	CAP/ encorajamento o pessoal a voluntariar-se para organizações locais + visitas escolares aos centros
2009/ 2012	CAP	CAP Resposta a pedidos casuísticos de ajuda
Municípios e Comunidades locais		
2013/ 2017	CAP	Resposta a pedidos casuísticos de ajuda

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2017)

De facto, os procedimentos utilizados com os visitantes acabam por convergir bastante com os utilizados com as comunidades locais e municípios (ver quadro 11), nomeadamente o recurso a atividades envolvendo escolas, operações de voluntariado, CAP's.

O quadro 12 demonstra a evolução da inclusão dos meios de comunicação. O início da relação com o grupo dos meios de comunicação (2006 a 2008) resume-se à monitorização das notícias publicadas sobre Responsabilidade Corporativa da Sonae Sierra nos diferentes países em que a empresa mantinha presença. A forma como os resultados dessas notícias é comunicada é vaga: “84% positivas e 16% negativas relacionadas com assuntos sociais” (Sonae Sierra, 2006).

Não há qualquer especificação do que foi apontado como negativo.

Em 2007 há distinção entre o número de notícias sobre temas ambientais e sobre temas sociais sendo que as últimas conseguem uma maior cobertura por parte dos órgãos de comunicação. A partir de 2008 essas notícias são avaliadas de forma ainda mais genérica mencionando apenas a percentagem de positivas ou neutras (sem qualquer quantificação específica entre as duas categorias, quais os temas que versam e sem referir qualquer tema negativo).

O aumento considerável do número de notícias coincide com uma postura mais ativa da Sonae Sierra no envolvimento dos meios de comunicação.

Quadro 12 - Procedimentos de inclusão dos meios de comunicação

	Meios de comunicação	
2006	Monitorização regular da cobertura da imprensa em todos os países onde operamos.	1,309 notícias sobre CR 84% positivas, 16% negativas relacionadas com assuntos sociais
2007	Monitorização regular da cobertura da imprensa em todos os países onde operamos.	3,167 notícias sobre CR 91,5% positivas 512 artigos sobre questões ambientais 84,7% positivos 1330 artigos sobre questões sociais 88,7% positivos
2008	Monitorização regular da cobertura da imprensa em todos os países onde operamos.	4,043 notícias sobre CR 92% positivas
2009	Participação em conferências, apresentações e entrevistas. Desenvolvemos uma visita virtual a três centros comerciais para demonstrar as nossas práticas de CR em ação.	3,384 notícias sobre CR 87% positivas ou neutras.
2010	Conferencias /Entrevistas	3873 notícias sobre CR 94% positivas ou neutras.
2011		5082 notícias sobre CR 96% positivas ou neutras.
2012		5142 notícias sobre CR 96% positivas ou neutras.
2013		5858 notícias sobre CR 94% positivas ou neutras. Valor Equivalente de Publicidade (VEP) €4.6 million.
2014		6000 notícias sobre CR 98,6% positivos VEP € 6,1 million
2015		4358 notícias sobre CR 97% positivos VEP € 9,6 million
2016	Publicação de artigos/ Apresentação Relatório 2015 aos media em Portugal + Almoços informais com o CEO e media em Portugal, Alemanha, Itália e Espanha	4573 notícias sobre CR 97% positivos VEP € 5,3 million

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2017)

Estes procedimentos patenteiam que a vertente reputacional e de valorização de marca é importante na comunicação da RSE da Sonae Sierra. Em 2017 não há qualquer referência aos meios de comunicação como grupo de *stakeholder*.

Quadro 13 -Procedimentos de inclusão dos clientes de serviços

	Clientes de serviços
2011	Embora reconhecido como grupo de interesse não são mencionadas as formas de envolvimento
2015	Entrevistas com funcionários rque se relacionam com os clientes de serviços são conduzidas pela equipe de envolvimento de partes interessadas
2016	Entrevistas sobre sustentabilidade
	Investidores e clientes de serviços
2017	Questionário

Fonte: Sonae Sierra (2011 a 2017)

Como é visível no quadro 13 a Sonae Sierra inclui como *stakeholders* os clientes de serviços em 2011. Mas só em 2015 claramente afirma” ... que continuaremos a diminuir a nossa participação no portfólio existente, enquanto asseguramos contratos de serviço, em novos projetos em desenvolvimento na Europa e em mercados emergentes, criando assim novas oportunidades para fornecer serviços” (Sonae Sierra, 2015).

A prestação de serviços a terceiros (desenvolvimento ou gestão de shopping centres) ganha importância e isso coincide com a disponibilização de procedimentos de inclusão deste grupo, muito no sentido de uma melhor compreensão das suas necessidades. A Sonae Sierra constata que “Os clientes de serviço nem sempre entendem a sustentabilidade, na sua aplicação ao conceito de criação de valor compartilhado.” (Sonae Sierra, 2015).

Em 2017 há uma integração deste grupo com o dos investidores e é manifestada claramente a intenção de “Entender as expectativas e a satisfação dos investidores em relação aos serviços da Sonae Sierra, sua abordagem à sustentabilidade; e oportunidades para a Sonae Sierra apoiar os seus negócios e objetivos de sustentabilidade.” (Sonae Sierra, 2017).

Esse facto é inteiramente compatível com a intenção da empresa de desenvolver essa área de negócio.

Uma forma de envolvimento de várias partes interessadas é a criação da figura do Sierra Ombudsman, um facilitador independente para o qual todas as partes interessadas podem dirigir queixas com resposta garantida. Em particular, o Ombudsman é constituído como um procedimento formal para lidar com reclamações de assédio (Sonae Sierra, 2007).

O quadro 14 refere o número de reclamações apresentadas ao Ombudsman ao longo dos anos.

Quadro 14 - Reclamações apresentadas ao Ombudsman (2008/2016)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de reclamações	75	125	132	149	478	515	518	539	145

Fonte: Sonae Sierra (2008 a 2016)

“As reclamações são de visitantes de *shopping centers* sobre questões de atendimento ao cliente e alguns problemas menores encontrados pelos nossos funcionários. Todas as reclamações levadas ao Ombudsman são relatadas à Comissão de Auditoria e Compliance, que garante que os procedimentos apropriados sejam implementados.” (Sonae Sierra, 2007).

Entretanto a Soane afirma que “Foram tomadas Medidas para aumentar a visibilidade e facilitar o contato com o Ombudsman” o que pode explicar o aumento do número de reclamações como demonstra o quadro 14.

As reclamações são apresentadas por funcionários, fornecedores, inquilinos e visitantes, mas as razões são apresentadas de forma genérica. A forma de feedback é referida da seguinte forma: “Todas as reclamações foram respondidas por e-mail ou carta e, em alguns casos, uma reunião. Adaptações operacionais e melhorias foram feitas em resposta a algumas reivindicações” (Sonae Sierra, 2009).

Outra forma de feedback multistakeholder é o formulário que consta de cada um dos Relatórios de Responsabilidade Corporativa, mas a própria Sonae Sierra reconhece que as respostas são diminutas.

Esta análise permite concluir que as opiniões das partes interessadas além de inquiridas, são comunicadas e comentadas no relatório e, em determinadas situações, integradas na política da empresa. Para cada grupo de interesse é incluída a informação obtida em resultado dos diversos procedimentos com algum nível de pormenor. Aliás a partir do relatório de 2008 a Sonae Sierra utiliza uma tabela com os procedimentos / outcomes e ações daí resultantes que é de fácil leitura. Como o objectivo não é analisar a política de RC da Sonae Sierra, mas sim os seus

relatórios não reproduzimos a informação sobre todos os outcomes e ações desencadeadas, o que de resto seria bastante exaustivo.

Reforçamos apenas que enquanto os resultados positivos são claramente especificados: "79% dos funcionários acreditam que a Sierra é uma boa companhia para trabalhar"; os aspectos negativos são apresentados de uma forma mais atenuada: "há oportunidades de melhoria em relação às condições de trabalho em Portugal e Espanha." (Sonae Sierra, 2007).

Outro exemplo, desta vez, relativo aos inquilinos vem no seguimento do questionário anual de satisfação: "os resultados do anual survey revelaram 5% de melhoria"(Sonae Sierra, 2008).

Trata-se de uma forma muito genérica de apresentação de resultados já que se desconhece a base de partida e os pontos em que houve (ou não) melhoria.

No Relatório de 2017 são referenciados os grupos de *stakeholders* e as formas de envolvimento para cada e passa a ser referido que "A equipe de inclusão das partes interessadas, que integra o Sustainability Office orienta as nossas atividades de envolvimento com as principais partes interessadas ao nível corporativo. Atividades adicionais de envolvimento de partes interessadas são conduzidas em cada um dos países e também ao nível dos diferentes shopping centers pelas nossas equipes locais de gestão e marketing. Isso permite ativar respostas ao feedback específico recebido quer a nível corporativo quer ao nível dos shoppings centers (Sonae Sierra, 2017).

Tal como já verificado na pergunta 1, a disponibilização de informação sobre o envolvimento com os stakeholders torna-se também menos pormenorizada, na fase 3 dos Relatórios. Aparentemente a opção pelos Relatórios Integrados poderá vir a dificultar a inclusão do diálogo com os vários *stakeholders*.

Pergunta 3 - Como é assegurada e verificada a qualidade dos dados e informações?

A qualidade dos dados pressupõe antes de mais que a empresa assegure uma boa operacionalidade dos processos para recolher e medir os dados sobre o Desenvolvimento Sustentável. A presença de processos bem estabelecidos contribui para a confiança nos dados porque processos automatizados tendem a ser menos propensos a erros do que os manuais. (WBCSD, 2002)

Em 2004, a Sonae Sierra lançou a sua Política de Segurança e Saúde (S&H) e, em 2008, foi a primeira empresa na Europa a obter a certificação OHSAS 18001 para o seu Safety and Health Management System (SHMS). Em 2010, começou a trabalhar na integração desse sistema com o Environmental Management System (EMS), com o objetivo de explorar as sinergias entre eles

e aumentar a eficiência operacional. Em 2011, o SHEMS (Safety, Health and Environmental Managment System) baseado nos padrões internacionais ISO 14001: 2004 e OHSAS 18001: 2007 tornou-se totalmente operacional sendo recertificado pela Lloyds Quality Register Assurance, de acordo com esses dois padrões em 2011 e novamente em 2014.

Quadro 15 – Informação relativa à qualidade dos dados (2006/2012)

	DATA QUALITY AND RELIABILITY	RESTAMENTS
2006	Dados sobre <i>utilities</i> e resíduos são recolhidos diretamente nos Shopping Centres pelo Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e introduzidos na Intranet da Sonae Sierra. Medições reais são usadas sempre que possível, com estimativas mínimas.	Num pequeno número de casos, os dados históricos estavam incorretos ou calculados com base em parâmetros diferentes. Nesse caso, atualizamos esses dados e fornecemos uma explicação
2007	Encomendamos auditorias anuais dos dados ambientais coletados nos shoppings centers... realizados por uma consultoria externa que visitou todos os nossos centros para rever os dados ambientais ... de todas as fontes (contadores, faturas, etc.) e conferir com os dados inseridos no nosso sistema de recolha de dados on-line (portal ambiental). Medições reais são usadas sempre que possível, com estimativas mínimas.	Limitações de âmbito, reformulação de valores reportados anteriormente e o uso de estimativas são destacados e explicados nas notas qualificativas dos dados localizadas ao lado de cada indicador.
2008	Mantêm-se as auditorias externas + duas auditorias de dados são também realizadas durante o período de construção de todos os projetos. Uma auditoria interna é também realizada nos primeiros 8 a 9 meses de construção para garantir que os dados sejam relatados com precisão Medições reais são usadas sempre que possível, com estimativas mínimas.	Quaisquer limitações ao âmbito e reformulações de valores relatados anteriormente são indicados nas notas de dados
	ACCURACY, RELIABILITY AND COMPARABILITY	
2009 a 2012	Neste relatório, as medições reais são apresentadas sempre que possível. As metodologias usadas para calcular os indicadores não-GRI são explicadas nas notas ao lado de cada KPI nos casos em que elas não são óbvias para o leitor. Este relatório foi externamente verificado por um auditor independente para garantir que os dados e informações sejam precisos e estejam em conformidade com as diretrizes da GRI.	Quaisquer limitações ao âmbito e reformulações de valores relatados anteriormente são indicadas nas notas de dados. Estamos confiantes de que a margem de erro associada aos dados quantitativos não afetará a capacidade de as partes interessadas chegarem a conclusões precisas sobre o nosso desempenho.

Fonte: Sonae Sierra (2006 a 2012)

O sistema SHEMS que a Sonae Sierra dispõe permite a gestão sistemática e documentada dos dados ambientais e de higiene e segurança da empresa. O sistema permite ainda a emissão de relatórios por meio de upload direto de dados através de uma rede automatizada controlada centralmente. (Sonae Sierra, 2006).

O quadro 15, sintetiza a informação disponibilizada pela Sonae Sierra sobre a qualidade dos dados que publica bem como *restatements* ocorridos.

Desde 2006, todos os dados relativos a energia, água e resíduos são recolhidos directamente em cada um dos centros comerciais e colocados no sistema on-line. A empresa afirma favorecer dados reais em detrimento de estimativas.

A partir de 2007 comissiona auditorias anuais independentes para confirmação de todos os dados recolhidos e comprovação da sua inclusão correcta no sistema on-line o que contribui para reforçar a confiabilidade desses dados

Em 2008 todos estes procedimentos são complementados com auditorias durante o período de construção dos próprios centros comerciais – o que faz sentido por se tratar da ocasião em que os sistemas são colocados em funcionamento. É possível concluir que a Sonae Sierra neste período terá colocado em funcionamento processos automatizados e sistemas de verificação dos dados, quer internos quer externos.

Desta forma a Sonae parece estar em conformidade com o *Principle of Accuracy* segundo o qual: “As informações relatadas devem ser suficientemente precisas e detalhadas para que as partes interessadas avaliem o desempenho da organização relatora.” E ainda que: “A precisão das informações quantitativas pode depender dos métodos específicos usados para coletar, compilar e analisar dados.” (GRI 101 Foundation).

E também com o *Principle of Reliability*: “A organização relatora deve reunir, registrar, compilar, analisar e relatar as informações e processos utilizados na preparação do relatório, de forma que possam ser examinados e se estabeleça a qualidade e a materialidade das informações”. Tal deverá permitir margens de erro dentro de limites aceitáveis, implica que se os dados forem estimados tal seja indicado e que seja disponibilizada informação sobre os procedimentos de recolha e cálculo dos dados. (GRI 101 Foundation). Todas as particularidades propostas pela GRI aparentam aplicar-se aos dados da Sonae Sierra.

O quadro 15 permite constatar que, a partir de 2009, os procedimentos mantêm uma continuidade, sem introdução de novidades. Poderá ser sinal de que os processos automatizados e em bom funcionamento não deixam muito campo para melhoria.

No entanto a empresa continua a incluir a frase: “Quaisquer limitações ao âmbito e reformulações de valores relatados anteriormente são indicadas nas notas de dados”.

A verdade é que a ocorrência de restatements diminui ao longo dos anos: a título de exemplo no relatório de 2006 são referidos 4, em 2009 apenas 1. A frase é incluída para dar cumprimento a um proforma exigido pela GRI.

A partir de 2013 os relatórios deixam de ter qualquer referência à qualidade dos dados pois tal deixou de ser exigível pela GRI. Pelo facto da Sonae Sierra ter constituído a estrutura de processos, sistemas de informação e de governance como reportado ao longo dos anos, leva a crer que a qualidade anterior se tenha mantido.

Em todo, o caso a partir de 2009 a empresa passou a salientar explicitamente a verificação externa do relatório quando se refere nos seus relatórios à PRECISÃO, CONFIABILIDADE E COMPARABILIDADE dos dados.

Como já referido na tentativa de serem vistas como confiáveis e transparentes na sua atividade de reporte, as empresas têm recorrido cada vez mais à garantia externa das informações contidas nos seus relatórios de RSE (KPMG, 2015).

No caso da Sonae Sierra isso acontece desde o primeiro relatório de 2006 e mantém-se em todos até 2017. De acordo com a Sonae Sierra: “Este relatório (como o relatório do ano passado) foi verificado pela Deloitte, garantindo assim maior rigor e transparência à nossa abordagem de Relatórios.” (Sonae Sierra, 2007).

Esta opção da Sonae pela verificação externa desde o primeiro relatório reforça a sua atitude inovadora e perscrutadora de tendências já que em 2011 ainda só 46% das G250 e 38% das N100 recorriam à verificação externa (KPM, 2011).

Sobre a questão da verificação externa os GRI Standards preconizam que

“A organização relatora deve reportar as seguintes informações:

- a) Uma descrição da política e prática atual da organização em relação à verificação externa do relatório.
- b) Se o relatório for assegurado externamente:
 - I. Referência ao relatório de garantia externa, declarações ou opiniões. Se não estiver incluído no relatório de verificação que acompanha o relatório de sustentabilidade, uma descrição do que foi e não foi assegurado e em que base, incluindo os padrões de garantia utilizados, o nível de segurança obtido e quaisquer limitações do processo de asseguuração;
 - II. A relação entre a organização e o provedor de garantia;

- III. Se e como o mais alto órgão de governança ou os executivos seniores estiveram envolvidos na verificação externa do relatório de sustentabilidade da organização.”

Fonte : GRI 102 General disclosures 2016

Em todos os relatórios da Sonae Sierra essa verificação independente está a cargo da Delloite, proporciona um nível limitado de garantia e cobre especificamente:

- a conformidade com os requisitos de informação definidos pela GRI, de acordo com a geração das Diretrizes em vigor na altura e o nível do relatório. A partir de 2011 é também verificada a conformidade com os requisitos adicionais decorrentes do CRESS;
- os indicadores de desempenho de sustentabilidade da própria Sonae Sierra;
- a informação sobre o progresso em relação aos objetivos traçados no ano anterior;
- e, a partir de 2012, as informações e resultados do modelo de Contabilidade Ambiental da Sonae Sierra.

Isto é realizado através de:

- Entrevistas aos colaboradores da Sonae Sierra responsáveis pela elaboração dos relatórios e pelos dados reportados, de forma a conhecer e compreender os princípios de gestão e reporte, sistemas e procedimentos aplicados, bem como os mecanismos de controlo associados;
- E desde 2007 revisão analítica de dados e testes numa base de amostragem, dos cálculos efectuados pela Sonae Sierra, relativos aos dados quantitativos.
- Revisão do cumprimento e consistência do conteúdo com as directrizes da GRI vigentes na altura e com os requisitos da GRI CRESO;
- Revisão dos processos, critérios e sistemas usados para recolher, consolidar, apresentar e validar dados;
- Revisão dos procedimentos e critérios em vigor para medir o progresso em relação às metas de sustentabilidade traçadas anteriormente;
- Revisão da consistência das informações de sustentabilidade incluídas no relatório com as que constam no Relatório e Contas Consolidadas do respectivo ano.

A verificação é realizada de acordo com o padrão Internacional para Assurance Engagements ISAE 3000. O ISAE 3000 é o padrão para garantia de informações não financeiras. O ISAE 3000 é publicado pelo IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board), uma

entidade pertencente pela Federação Internacional de Contabilistas (IFAC). Na norma ISAE 3000, não são incluídas diretrizes detalhadas para o desempenho do trabalho. Isto implica que o auditor use o seu julgamento profissional sobre o âmbito, quantidade de controlos testados e métodos de teste. Conforme explicado pelo ISAE 3000, um trabalho de verificação limitada reduz o risco do trabalho de auditoria a um nível aceitável, mas esse risco é, no entanto, mais alto, do que no caso de uma garantia razoável. Por esse motivo a Deloitte, tem de exprimir as suas conclusões na negativa, como no exemplo seguinte:

“Nada nos chamou a atenção que nos faça acreditar que, em todos os aspectos materiais, as informações de sustentabilidade incluídas, ou disponíveis publicamente e relacionadas ao respectivo ano, não tenham sido preparadas de forma confiável e consistente e que não estejam de acordo, em todos os aspectos. aspectos materiais, com os requisitos de divulgação das Normas GRI para a opção “CORE” e, sempre que aplicável, com o GRI CRESS, bem como com os critérios definidos pela Sonae Sierra” (Sonae Sierra, 2017)

No Relatório Independente de Verificação de 2017 é ainda mencionado que o processo de validação do relatório é da responsabilidade da gestão de topo: “O Conselho de Diretores da Sonae é responsável por preparar o EES2017 e estabelecer critérios adequados, bem como manter um sistema de controle interno, sistemas e processos adequados de recolha e processamento de informações para assegurar tal preparação. Nossa responsabilidade é expressar uma conclusão independente sobre essa conformidade e a confiabilidade dos dados em questão” (Sonae Sierra, 2017). Este é um facto é positivo tal como referido pelo WBCSD (2002) e aumenta a credibilidade dos Relatórios da Sonae Sierra.

Os relatórios de verificação pouco diferem de ano para ano. Tirando a data, a geração das Diretrizes vigente na altura e o nível de aplicação parece tratar-se do mesmo relatório repetido ao longo dos anos. Apesar disso, é de notar que nos relatórios de 2006 e 2007 o título da verificação externa é “independent limited assurance report” e evolui para “independent auditor's review report” (2008 e 2009); “review report” (de 2010 a 2015) e “independent assurance engagement report” (2016 e 2017). A Sonae Sierra opta por obter uma garantia limitada, em vez de uma garantia razoável e mantém essa opção ao longo de todos os relatórios, embora esse facto deixe de ser mencionado no título do relatório de verificação externa.

Dada a evolução e maturidade que a Sonae Sierra apresenta em termos de Reporte de Responsabilidade Social essa opção poderia parece um pouco contraditória. No entanto ela corresponde à opção da maioria das grandes empresas em todo o mundo que recorrem a garantia externa, que decidem obter apenas uma garantia limitada e não uma garantia razoável. (KPMG, 2013).

6. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objectivo indagar como a utilização das Diretrizes GRI influencia a elaboração dos Relatórios de RSE, utilizando como base de trabalho a análise documental dos Relatórios de RSE da empresa de estudo de caso. A investigação foi orientada em torno da análise da evolução dos relatórios da empresa durante a utilização das orientações da GRI, da avaliação de como é conduzido o processo de inclusão dos stakeholders e de como é garantida a qualidade da informação e dados incluídos nos relatórios.

A pesquisa realizada permite concluir que as diretrizes da GRI, que atualmente são o padrão de Relatórios mais usado globalmente, estimularam positivamente a elaboração dos Relatórios de RSE da Sonae Sierra.

As Diretrizes forneceram uma orientação prática para a descrição do desempenho na sua tripla vertente (económica, ambiental e social) numa altura em que a Sonae Sierra, depois de um período de 4 anos de comunicação não-financeira exclusivamente ambiental, se encontrava na fase inicial de relato de RSE.

As Diretrizes GRI direccionaram a prática de medir, divulgar e prestar contas aos *stakeholders* através de indicadores específicos e sempre em função de objetivos singulares traçados pela empresa. A disponibilização de inúmeros indicadores específicos, conjuntamente com a exposição de como devem ser calculados, foi útil para a Sonae Sierra, especialmente no âmbito social, área em que a empresa pouco tinha comunicado anteriormente.

A análise dos Relatórios da Sonae Sierra revela que as orientações das Diretrizes GRI não se resumem a números e indicadores.

De facto, os Relatórios evidenciam quais as questões sobre as quais a Sonae Sierra tem maior impacto e também as que têm maior impacto sobre a empresa (designadas por tópicos materiais) e por que motivo, em observância do *Principle of Materiality* estabelecido pela GRI.

Através da exposição da sua *Management Approach*, também exigida pela GRI, a empresa destaca nos seus Relatórios o seu compromisso relativamente a cada um desses tópicos materiais, quais as ações desenvolvidas como resultado desse compromisso e como tudo se integra no *core business* da empresa.

A aposta da GRI na padronização, possibilita uma boa comparação entre os Relatórios da empresa ao longo dos anos. Tratando-se de um processo recorrente, neste caso anual, a leitura

dos Relatórios da Sonae Sierra torna possível seguir a atuação da empresa no que diz respeito aos seus tópicos materiais, suportada por indicadores consistentes.

No entanto as Diretrizes GRI são bastante flexíveis o que deixa margem suficiente para a Sonae Sierra, imprimir características distintivas nos seus Relatórios ao longo do tempo.

Ao mesmo tempo, isso permite que a Sonae Sierra utilize os seus Relatórios de RSE como instrumento competitivo. A Sonae Sierra enfatiza a eficiência energética, a segurança, a reciclagem e inovações, que excedem os requisitos legais, o que pode funcionar em benefício da promoção da sua reputação.

Foi possível constatar que a empresa aborda de forma moderada e genérica as suas falhas. No entanto, as orientações da GRI para que as empresas compartilhem também os principais problemas que enfrentam, produzindo assim relatórios confiáveis e transparentes, são explicitadas no seu *Principle of Balance*. A interpretação da Sonae Sierra desse princípio não é totalmente adequada.

Foi detetada uma clara evolução nos vários Relatórios de RSE da Sonae Sierra objeto desta investigação, sendo possível distinguir 3 fases durante o período avaliado.

Assim numa fase pré-GRI, que engloba os anos de 2004 e 2005, os Relatórios são bastante curtos, a informação é pouco sustentada por indicadores ou KPI's quantitativos e abrangem maioritariamente questões ambientais. Relativamente à inclusão dos grupos de *stakeholders*, apesar de devidamente identificados, não é justificada como foi ocorrido a sua seleção nem apresentadas as suas opiniões. Por último, não há qualquer verificação independente dos dados sociais e ambientais relatados.

Numa segunda fase, compreendendo os Relatórios entre 2006 e 2013, inicialmente as questões ambientais mantiveram-se centrais, mas com o passar dos anos houve uma inclusão significativa de informação sobre questões sociais. Pode-se concluir que orientações da GRI foram importantes no sentido de fazer a empresa englobar nos seus Relatórios informação que originalmente não tinha incluído. Nesta fase, a Sonae Sierra, chegou a atingir o nível máximo de aplicação das Diretrizes GRI, sendo possível verificar um equilíbrio da informação sobre o desempenho ambiental e social. O desempenho económico embora não escamoteado é mais conciso, possivelmente por ser paralelamente detalhado no Relatório Anual da Empresa.

Nesta fase os relatórios são bastante longos. A Sonae Sierra utiliza formas criativas para captar a atenção dos leitores nomeadamente o recurso a opções de leitura rápida, gráficos, ilustrações e casos práticos.

Entre 2013-2017, a empresa opta por elaborar Relatórios baseados na Estrutura do International Integrated Reporting Council (IIRC) sobre Relatórios Integrados, o que pode ser considerado uma terceira fase na cronologia da elaboração dos Relatórios de RSE da Sonae Sierra.

Essa opção por um Relatório Integrado, visando em especial o mercado de capitais, pretende ao reunir tudo num único Relatório, tornar a informação sobre RSE mais acessível, do que se estivesse num relatório independente.

Os Relatórios deste período são mais narrativos, introduzem a perspetiva de longo prazo, não tão presente nos relatórios da fase anterior, no entanto contêm menos indicadores e, como tal, menos informação quantitativa.

Nesta fase a Sonae Sierra continua a manter a conformidade com as orientações GRI, mas sempre no nível de aplicação mais baixo (Core) dando sinais de considerar a conformidade com a GRI uma formalidade inevitável, mas não substancial. A inclusão dos princípios SGD's a partir de 2017, comprova que a empresa já não segue exclusivamente as orientações GRI.

Os relatórios da Sonae Sierra, tanto na fase 2 como na 3, deixam claro que o envolvimento dos *stakeholders* é conduzido de uma forma sistemática, de acordo com as orientações GRI. Com efeito a listagem dos stakeholders relevantes é clara. Já a explicação dos fundamentos para essa selecção é abordada de forma bastante genérica. A empresa dá informação sobre os inúmeros instrumentos estruturados e adaptados a cada grupo de *stakeholders*. Nos Relatórios é também possível encontrar exemplos sobre como algumas decisões foram tomadas com base nos resultados desse envolvimento. No Relatório de 2017, existe apenas informação chave sobre o envolvimento com alguns dos grupos de *stakeholders*.

Quanto à qualidade dos dados, os Relatórios da Soane Sierra contêm informação de como cada indicador é contabilizado, referência se os dados são reais ou estimados e quando existem *restatements*, qual a respectiva causa, em linha com o exigido pelos *Principle of Accuracy* and *Principle of Reliability* da GRI.

A GRI prevê a verificação externa dos Relatórios, também como forma de garantia da qualidade e conformidade da informação neles contida. A Sonae Sierra recorre a essa verificação externa, através da empresa Deloitte em todos os seus 12 Relatórios elaborados em conformidade com a GRI, mantendo sempre o nível de garantia limitado e um âmbito de verificação que não abrange todo o relatório. O que vem confirmar que a verificação externa dos relatórios de RSE ainda está longe da confiabilidade e da qualidade da dos relatórios financeiros, ao permitir às empresas a decisão sobre o âmbito e nível de garantia, usufruindo na mesma da credibilidade da verificação externa. Uma forma de aproximar os relatórios de sustentabilidade da

confiabilidade dos relatórios financeiros seria exigir a sua obrigatoriedade e delimitar melhor os padrões de garantia.

Em síntese foi possível concluir que as Diretrizes GRI influíram de forma positiva na elaboração de Relatórios de RSE da Soane Sierra especialmente na fase inicial da utilização dessas diretrizes, permitindo progressos significativos no sentido de relatórios credíveis, comparáveis e consistentes ao longo do tempo.

No entanto há ainda espaço para melhoria das orientações da GRI nomeadamente: a exigência de melhoria contínua dos Relatórios e da obrigatoriedade da verificação externa do conteúdo total dos Relatórios (dados e cumprimento dos princípios orientadores). Sem isso, é como se a GRI, recentemente privilegiasse mais o aumento contínuo do número de empresas que seguem as suas orientações do que as características/qualidade dessa comunicação.

Este estudo possibilita apenas um conhecimento exploratório sobre a influência da GRI sobre o relato de RSE.

A principal limitação deste estudo emerge da falta de múltiplas perspetivas. Todo o processo de comunicação, inclui um receptor e um emissor. Esta pesquisa não pode dar uma visão completa do processo comunicação, uma vez que apenas investiga a perspetiva do recetor.

Uma segunda limitação é subjetividade do próprio investigador. Embora a presente investigação tenha seguido um levantamento rigoroso e sistemático de evidências detalhadas para propor conclusões apropriadas, talvez não seja possível eliminar essa limitação completamente.

A presente pesquisa examina apenas uma empresa e os resultados podem não ser válidos para todas as empresas relatoras. De qualquer forma o objetivo não alcançar uma teoria generalizável, mas sim entender o que aconteceu no caso desta empresa em particular.

Esta pesquisa proporciona assim a académicos, órgãos reguladores e empresas informação sobre a elaboração e evolução da comunicação não-financeira, de acordo com as orientações da GRI, por parte de uma empresa inovadora e precursora de tendências nesse âmbito.

No entanto, seria interessante a realização de estudo semelhante com maior quantidade de empresas, pois desta forma, seria possível tirar conclusões mais abrangentes da evolução e estado atual de relatórios, elaborados segundo as diretrizes GRI, em diferentes indústrias.

A investigação de relatórios de empresas de diferentes regiões geográficas, também permitiria averiguar sobre eventuais diferenças da evolução dos Relatórios diferentes regiões geográficas. Por último, há ainda apenas um número limitado de estudos realizados sobre o interesse dos diferentes grupos de *stakeholders*, em relação às práticas de divulgação de RSE, o que seria um outro ângulo interessante de investigação sobre estas questões.

7. Bibliografia

AGGARWAL, Priyanka; KADYAN, Aarti (2014) - Greenwashing: The Darker Side of CSR. **Indian Journal of Applied Research**. Delhi: World Wide Journals. ISSN-2249-555X. Vol. 4, nº 3, p. 61-66.

BRAAM, Geert; PEETERS, Roy (2018) - Corporate Sustainability Performance and Assurance on Sustainability Reports: Diffusion of Accounting Practices in the Realm of Sustainable Development. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt** [Em Linha]. 25: 164– 181. [Consult. 10 Out 2018].Disponível em <https://doi.org/10.1002/csr.1447>

CARROLL, Archie (1979) - A Three-Dimensional Model of Corporate Performance, **The Academy of Management Review**.Nova York: Academy of Management. ISSN 1930-3807 vol. 4, p. 497-505.

----- (1991) - The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**. Indiana: Kelley School of Business. ISSN 0007-6813 vol. 34, nº4, p. 39-48.

----- (1999) - Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business and Society** [Em Linha]. vol. 38, nº3, p. 268-295. [Consult. 17 Set 2017]. Disponível em:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38846469/Revista_Abril_1999_Carrol_Corporate_Social_Responsability_Evolution_of_a_Definitional_Construct.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1577313012&Signature=WPncmQUj82B7X9UVW7XTEbhF34o%3D&response-content-disposition=inline%3B%filename%3DCorporate_Social_Responsability_Evolutio.pdf

----- (2008) - A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, In CRANE, Andrew; McWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy; SEIGEL, Donald. Eds. **The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility**. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-921159-3. Cap. 2, p. 19-45.

CED (1971) - Social **Responsibilities of Business Corporations**, COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT New York, p. 74

CENTER FOR ETHICAL BUSINESS CULTURE (2010) - **Corporate Social Responsibility – The Shape of history 1945-2010**. Minneapolis: University of St. Thomas, Working Paper 1, p. 49

CHRISTOFI, Andreas; CHRISTOFI, Petros; SISAYE, Seleshi. (2012). Corporate sustainability: Historical development and reporting practices. **Management Research Review**. England: Emerald Publishing. ISSN: 2040-8269. Vol. 35. p. 157-172.

COM (2001) Final - **Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility**. Commission of the European Communities [Em Linha]. Green Paper [Consult. 20 Set 2017]. Disponível em:

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)

COM (2011) 681 Final - **Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014**. Comissão Europeia [Em Linha]. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e Ao Comité das Regiões [Consult. 20 Set 2017]. Disponível em:

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf)

Corporate Leadership Group on Integrated Reporting (2016) - **Forging a path to integrated reporting** [Em Linha]. Global Reporting Initiative [Consult. 16 outubro 2018]. Disponível em https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-CLG_IntegratedReporting.pdf

DINGWERTH, Klaus; EICHINGER, Margot. (2010) - Tamed Transparency: How Information Disclosure under the Global Reporting Initiative Fails to Empower. **Global Environmental Politics**. Cambridge: MIT Press ISSN: 1536-0091. Vol. 10, nº 3, p. 74-96.

DUNNE, Stephen (2007) - What is Corporate Social Responsibility Now? **Ephemera – Theory and Politics in the Organizations** [Em Linha]. volume 7(2). P. 372-380 [Consult. 16 maio 2018]. Disponível em <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/7-2dunne.pdf>

ELKINGTON, John (2004) - Enter the triple bottom line, In HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie, Editors - **The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?** London: Earthscan, 209 p. ISBN 978-113-655-168-0. Cap 1, p. 1-16.

FIFKA, Matthias. (2012). The Development and State of Research on Social and Environmental Reporting Global Comparison. **Journal für Betriebswirtschaft**. [Em Linha]. 62. p.45-84. [Consult. 18 Janeiro 2018].Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/249968151>

FREEMAN, Edward; MCVEA, John (2001) - A Stakeholder Approach to Strategic Management. In Hitt, Michael; Freeman, Edward; Harrison, Jeffrey. Editors - **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. New Jersey: Wiley-Blackwell 740 Pages ISBN: 978-0-631-21860-9, Cap. 6, p. 177-207

FRIEDMAN, Milton (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, **The New York Times Magazine** [Em Linha]. September 13 [Consult. 20 Setembro 2017]. Disponível em <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics** [Em Linha]. vol. 53, no. 1/2, 2004, pp. 51–71. [Consult. 15 setembro 2018]. Disponível em www.jstor.org/stable/25123282.

GIL, António (1999) **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 206 p. ISBN 8552-242-270-2

GOND, Jean-Pascal; MOON, Jeremy (2011) - Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept. In J-P. Gond & J. Moon (Eds.), **Corporate Social Responsibility: A Reader** New York: Routledge. p. 1074 ISSN 1479-5124. Vol. 1, p. 1-28

GRAY, Robert. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. **Accounting, Organizations and Society** [Em Linha]. Nº 35. p.47-62. [Consult. 20 Janeiro 2018]. Disponível em

https://www.researchgate.net/publication/46492886_Is_accounting_for_sustainability_actually_accounting_for_sustainabilityand_how_would_we_know_An_exploration_of_narratives_of_organisations_and_the_planet

GRAY, Robert; BEBBINGTON, Kathryn Jan (2005) Corporate Sustainability: Accountability and The Pursuit of The Impossible Dream. In ATKINSON, Giles; DIETZ Simon; NEUMEYER, Eric. Editors - **Handbook of Sustainable Development** Northampton: Edward Elgar Publishing. 488 p. ISBN 978-184-844-472-0. Cap. 23 p. 376-390.

GRAY, Rob; MILNE, Markus (2004). Towards reporting on the triple bottom line: mirage, methods and myths. In HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie, editors - **The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?** London: Earthscan, 209 p. ISBN 978-113-655-168-0. Cap 7, p. 70-80

GRI 101 Foundation (2016) Global Reporting Initiative. [Em Linha]. [Consult. 10 outubro 2018]. Disponível em

<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/?g=c4110633-bb10-4fe5-b2ea-095b8afdb98c>

GRI 102 General Disclosures (2016), Global Reporting Initiative. [Em Linha]. [Consult. 10 outubro 2018]. Disponível em

<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/?g=c4110633-bb10-4fe5-b2ea-095b8afdb98c>

GRI 103 Management Approach (2016), Global Reporting Initiative. [Em Linha]. [Consult. 10 outubro 2018]. Disponível em <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/?g=c4110633-bb10-4fe5-b2ea-095b8afdb98c>

HARRISON, Helena; BIRKS, Melanie; FRANKLIN, Richard; MILLS, Jane (2017) **Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations** [Em Linha]. Forum: Qualitative Social Research, Volume 18, No. 1, Art. 19 [Consult. 15 Novembro 2017]. Disponível em <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1701195>

IIRC (2013) - **The International IR Framework**. International Integrated Reporting Council [Em Linha]. [Consult. 10 janeiro 2018]. Disponível em <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

Kotler, Philip; Lee, Nancy (2005) **Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause**. New Jersey: John Wiley and Sons, 320 p. ISBN: 978-0-471-47611-5

KPMG (2011) - **International Survey of Corporate Responsibility Reporting** [Em Linha]. KPMG International. [Consult. 9 abril 2018]. Disponível em <https://www.kpmg.de/docs/survey-corporate-responsibility-reporting-2011.pdf>

KPMG (2013) - **International Survey of Corporate Responsibility Reporting** [Em Linha]. KPMG International [Consult. 9 Abril 2018]. Disponível em <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>

KPMG (2015) - **Currents of Change: The International Survey of Corporate Responsibility Reporting** [Em Linha]. KPMG International [Consult. 9 Abril 2018]. Disponível em <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/KPMG-survey-of-CR-reporting-2015.pdf>

KPMG (2017) - **Trends Ahead: The International Survey of Corporate Responsibility Reporting** [Em Linha]. KPMG International [Consult. 9 Abril 2018]. Disponivel em <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>

LEWIS, John. (2016) **Corporate Social Responsibility/Sustainability Reporting among the Fortune Global 250: Greenwashing or Green Supply Chain?** [Em Linha]. Salve Regina University Faculty and Staff - Articles & Papers. Paper 56. [Consult. 10 Fevereiro 2018]. Disponivel em http://digitalcommons.salve.edu/fac_staff_pub/56

McELROY, Mark; JORNA; René; VAN ENGELEN; Jo (2008) Sustainability Quotients and the Social Footprint. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal**. New Jersey: John Wiley & Sons. ISSN:1535-3966. vol. 15, no. 4, 223–234

MCGRATH, Stephen; WHITTY, Stephen (2017) Stakeholder Defined. **International Journal of Managing Projects in Business**. Emerald Publishing Limited. [Em Linha]. Vol. 10 Issue: 4, pp.721-748. [Consult. 10 abril 2018]. Disponivel em <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2016-0097>

MOIR, Lance (2001), What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance: The international journal of business in society**. Emerald Group Publishing. ISSN: 1472-0701. Vol. 1 (2), 16 – 22.

MUNOZ, Elen; ZHAO, Lijuan; YANG, David (2017) Issues in Sustainability Accounting Reporting. **Accounting and Finance Research**. Ontario: Sciedu Press. ISSN 1927-5986. vol. 6, no. 3, p. 64-71

OWEN, David (2007). Assurance practice in sustainability reporting. In UNERMAN, Jeffrey; BEBBINGTON, Jay; O'DWYER, Brendan, Eds. - **Sustainability Accounting and Accountability**. New York: Routledge. 362 p. ISBN 0415384893. Cap. 9, 168-183

PERRINI, Francesco; TENCATI, Antonio. (2006). Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. **Business Strategy and the Environment** [Em Linha]. New Jersey: John Wiley and Sons Vol 15, nº5, p. 296 - 308. [Consult. 12 Fevereiro 2018]. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/227498387_Sustainability_and_Stakeholder_Management_The_Need_for_New_Corporate_Performance_Evaluation_and_Reporting_Systems

PORTER, Michael; KRAMER, Mark, (2006), *Strategy and Society* - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review** [Em Linha]. p. 78-92 [Consult. 12 Outubro 2017]. Disponível em:

https://www.academia.edu/2203469/The_link_between_competitive_advantage_and_corporate_social_responsibility

REXHEPI, Gadaf; KURTISHI, Selma; BEXHETI, Gjilnaipe (2013) Corporate Social Responsibility (CSR) And Innovation: The Drivers of Business Growth. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** [Em Linha]. Volume 75, Pages 532-541. [Consult. 3 de Março 2018]. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/journal/procedia-social-and-behavioral-sciences/vol/75/suppl/C>

ROWLEY, Jennifer (2002), Using Case Studies in Research. **Management Research News**. Bingley: Emerald Publishing Limited. ISSN: 0140-9174. vol. 25, no. 1, p.16–27

SLAPER, Timothy; HALL, Tania (2011). The Triple Bottom Line: What is it and How does it work? **Business Research Center** [Em Linha]. Indiana: Kelley School of Business. Volume 86, No. 1, p. 4-8. [Consult. 12 Outubro 2017]. Disponível em:

<https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/spring2011.pdf>

SMITH, Craig (2009) Bounded Goodness: Marketing Implications of Drucker on Corporate Responsibility. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Berlin: Springer. ISSN: 0092-0703. Volume 37, Issue1, p. 73-84

SONAE SIERRA (2004) Corporate Responsibility Report [Em Linha]. [Consult. 14 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2004/2004_CR_Report.pdf

SONAE SIERRA (2005) Corporate Responsibility Report [Em Linha]. [Consult. 14 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2005/2005_CR_Report.pdf

SONAE SIERRA (2006) Corporate Responsibility Report [Em Linha]. [Consult. 14 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2006/2006_CR_Report.pdf

SONAE SIERRA (2007) Corporate Responsibility Report [Em Linha]. [Consult. 14 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2007/2007_CR_Report.pdf

SONAE SIERRA (2008) Corporate Responsibility Report [Em Linha]. [Consult. 14 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2008/CRR_Report08.pdf

SONAE SIERRA (2009) Corporate Responsibility Report [Em Linha]. [Consult. 14 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2009/2009_CR_Report.pdf

SONAE SIERRA (2010) Corporate Responsibility Report [Em Linha]. [Consult. 13 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2010/SonaeSierra_CRR10.pdf

SONAE SIERRA (2011) Economic, Environmental and Social Report [Em Linha]. [Consult. 13 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2011/sonaesierra_integratedreport2011.pdf

SONAE SIERRA (2012) Economic, Environmental and Social Report [Em Linha].
[Consult. 13 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2012/Sonae_Sierra_EES_Report_2012.pdf

SONAE SIERRA (2013) Economic, Environmental and Social Report [Em Linha].
[Consult. 13 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2013/EES_Report_2013_s.pdf

SONAE SIERRA (2014) Economic, Environmental and Social Report [Em Linha].
[Consult. 12 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2014/2014_EES_Report.pdf

SONAE SIERRA (2015) Economic, Environmental and Social Report [Em Linha].
[Consult. 12 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2015/2015_EES_Report.pdf

SONAE SIERRA (2016) Economic, Environmental and Social Report [Em Linha].
[Consult. 12 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2016/2016_EES_Report.pdf

SONAE SIERRA (2017) Economic, Environmental and Social Report [Em Linha].
[Consult. 12 Outubro 2018]. Disponível em:
https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2017/2017_EES_Report.pdf

SUKHARI, Aneetha; DE VILLIERS, Charl (2018) The Influence of Integrated Reporting on Business Model and Strategy Disclosures. **Australian Accounting Review**[Em Linha].
[Consult. 24 Abril 2018]. Disponível em:
onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/auar.12264, 10.1111/auar.12264.

WARD, Anne-Marie; WYLIE, Judith. (2014). CSR Reports: Great Idea or Greenwash? **Accountancy Ireland**. [Em Linha]. Dublin: Insitute of Chartered Accountants of Ireland. Vol.46, nº 5, p. 60-62. [Consult. 26 Março 2018]. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/269406139_CSR_Reports_Great_Idea_or_Greenwash

WARTICK, Stephen; COCHRAN, Philip. (1985), The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*. [Em Linha]. Nova York: *Academy of Management*. Vol. 10, No. 4, p. 758-769. [Consult. 10 Dezembro 2017]. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258044>

WBCSD (2002) **Sustainable Development Reporting: Striking the Balance**. World Business Council for Sustainable Development. [Em Linha]. p.59. [Consult. 18 Fevereiro 2018]. Disponível em:

<https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Reporting-matters/Resources/Sustainable-Development-Reporting-Striking-the-balance>

WBCSD (2005), **Beyond Reporting: Creating Value and Accountability**. [Em Linha]. World Business Council for Sustainable Development. p. 24 [Consult. 18 Fevereiro 2018]. Disponível em:

<https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Reporting-matters/Resources/Beyond-Reporting-Creating-business-value-accountability>

WOOD, D. (1991), Corporate Social Performance Revisited. **Journal of Management**. California: Sage Publications ISSN: 0149-2063 Vol 17, issue 2, p.383-406