

MESTRADO
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Integração de Reporte Sustentável nos Sistemas de Controlo de Gestão: Um Caso De Estudo

Pedro Carneiro Meireles

M

2026



INTEGRAÇÃO DE REPORTE SUSTENTÁVEL NOS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO: UM CASO DE ESTUDO

Pedro Carneiro Meireles

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por
Professor Vítor Manuel da Silva Macedo

2026

Agradecimentos

Primeiramente, agradecer à minha família e, em particular, aos meus pais pelos últimos cinco anos. Sou grato pela oportunidade que me proporcionaram de poder ingressar no ensino superior e de desenvolver uma carreira na área que sempre quis. Sem eles nada disto seria possível.

Agradecer aos meus amigos, em especial, à Jacinta, Diogo e ao Samuel por terem dado o seu apoio incondicional ao longo destes anos e por me incentivarem a ir mais longe. Obrigado por mostrarem que podemos sonhar e sermos quem quisermos ser.

À Beatriz, a minha cara-metade, por estar sempre disponível para me ouvir e encorajar nos momentos mais difíceis ao longo deste percurso. Agradeço-lhe por estar presente na concretização de mais um objetivo de vida.

Ao Professor Vítor Manuel da Silva Macedo agradeço pelo acompanhamento e conhecimentos transmitidos durante a elaboração desta dissertação. Obrigado pelas suas contribuições valiosas e pela simpatia demonstrada ao longo deste processo.

Por fim, agradecer aos profissionais que participaram no estudo pela abertura e disponibilidade no decorrer da investigação. Muito obrigado a todos!

Resumo

A crescente relevância da sustentabilidade tem levado as organizações a procurar integrar e a reportar o seu impacto ao nível dos três pilares da sustentabilidade: económico, ambiental e social. Desta forma, o reporte sustentável assume-se como um mecanismo de controlo, acompanhamento e comunicação, implicando vários desafios para as empresas. Segundo Quesado *et al.* (2024), existe ainda pouca informação sobre como as empresas fazem a recolha, tratamento e divulgação da informação que rodeia este tema, sendo que o principal objetivo desta dissertação é contribuir para reduzir este *gap*. Para este efeito, foi realizado um caso de estudo numa grande empresa portuguesa do setor da moda, onde, através de entrevistas semiestruturadas e análise documental, foi possível investigar sobre os processos, mecanismos e limitações associados ao reporte sustentável.

Os resultados desta dissertação evidenciam que a integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão é parcial e pouco consolidada, sendo marcada por fragmentação dos sistemas de informação, dependência de processos manuais e dificuldades na monitorização da cadeia de valor. Este estudo demonstra que, no caso estudado, a sustentabilidade ainda não assume um papel central no ciclo de gestão, permanecendo subordinada à lógica económica e estando ausente dos principais processos formais de decisão, nomeadamente ao nível da orçamentação e projeção. Adicionalmente, a investigação revelou a existência de fatores externos, nomeadamente o comportamento dos consumidores e fornecedores, que limitam fortemente a capacidade de integração deste tema.

Dado este contexto, a principal conclusão desta dissertação é que o Controlo de Gestão se apresenta como um potencial facilitador para a integração, podendo contribuir para a estruturação e análise da informação, implementação de soluções mais robustas, formalização dos *trade-offs* entre desempenho económico e impacto sustentável, reforçando, desta forma, a incorporação da sustentabilidade nos processos de decisão.

Este estudo contribui para a literatura ao evidenciar as limitações práticas na operacionalização da sustentabilidade nas organizações e ao reforçar a necessidade crítica de uma maior articulação entre reporte, sistemas de controlo e gestão estratégica da sustentabilidade, de forma a promover a sua integração efetiva.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Sistemas de Controlo de Gestão Sustentável, Reporte Sustentável, Contabilidade de Gestão Ambiental

Abstract

The increasing relevance of sustainability has led organizations to seek to integrate and report their impact across the three pillars of sustainability: economic, environmental, and social. In this context, sustainability reporting emerges as a mechanism for control, monitoring, and communication, while simultaneously posing several challenges for organizations. According to Quesado *et al.* (2024), there is still limited information on how companies collect, process, and disclose sustainability-related data, and the main objective of this dissertation is to contribute to reducing this gap. To this end, a case study was conducted in a large Portuguese company in the fashion industry, where, through semi-structured interviews and document analysis, it was possible to investigate the processes, mechanisms, and limitations associated with sustainability reporting.

The results of this dissertation show that the integration of sustainability into management control systems is partial and poorly consolidated, being characterized by fragmented information systems, reliance on manual processes, and difficulties in monitoring the value chain. This study also demonstrates that, in the studied case, sustainability does not yet assume a central role in the management cycle, remaining subordinated to the economic logic and absent from the main formal decision-making processes, namely in budgeting and forecasting. Additionally, the research reveals the existence of external factors, particularly related to the behavior of consumers and suppliers, that strongly limit the capacity to integrate this topic.

Given this context, the main conclusion of this dissertation is that Management Control can act as a potential facilitator for the integration, contributing to the structuring and analysis of information, the implementation of more robust solutions, and the formalization of trade-offs between economic performance and sustainable impact, thereby reinforcing the incorporation of sustainability into decision-making processes.

This study contributes to the literature by highlighting the practical limitations in the operationalization of sustainability within organizations and by reinforcing the critical need for greater articulation between reporting, management control systems, and the strategic management of sustainability, in order to promote its effective integration.

Keywords: Sustainability, Sustainable Management Control Systems, Sustainability Reporting, Environmental Management Accounting

Índice de Abreviaturas

BI – *Business Intelligence*

CCG – Contabilidade e Controlo de Gestão

CEO – *Chief Executive Officer*

CG – Controlo de Gestão

CGA – Contabilidade de Gestão Ambiental

EPI – *Environmental Performance Indicator*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

KPI – *Key Performance Indicator*

PCG – Planeamento e Controlo de Gestão

PLM – *Product Lifecycle Management*

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

SCGS – Sistema de Controlo de Gestão Sustentável

SE – Sustentabilidade Empresarial

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Abreviaturas	iv
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras.....	viii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Sustentabilidade Empresarial	3
2.2. Sistemas de Controlo de Gestão Sustentável	4
2.3. Contabilidade de Gestão Ambiental	5
3. Metodologia	8
4. Caso de Estudo.....	11
4.1. Caracterização da empresa e contexto do caso de estudo	11
4.2. Contexto da sustentabilidade na organização.....	12
4.2.1. Trajetória de desenvolvimento da sustentabilidade	13
4.2.2. Condicionantes num contexto de evolução	14
4.3. <i>Governance</i> e integração organizacional.....	15
4.3.1. Estruturas de <i>governance</i> e articulação interdepartamental.....	16
4.3.2. Controlos informais e formalização progressiva.....	18
4.4. Sistema de informação de gestão sustentável.....	19
4.4.1. Dados e sistemas de suporte à sustentabilidade	20
4.4.2. Definição e gestão de métricas.....	21
4.4.3. Monitorização e limites do controlo	22
4.5. Integração no ciclo de gestão e contributo do Controlo de Gestão	24

4.5.1. Processos de decisão no contexto da sustentabilidade.....	24
4.5.2. Sustentabilidade no ciclo de gestão	26
4.5.3. Papel do PCG: contributos atuais, fronteiras e papel futuro.....	27
5. Discussão.....	30
6. Conclusões	35
Bibliografia.....	37
Anexos.....	40

Índice de Tabelas

Tabela 1- Resumo da lista de entrevistados, funções, datas e durações das entrevistas.....	9
--	---

Índice de Figuras

Figura 1 – Pirâmide da Gestão Ambiental (com base na entrevista com a Responsável de Sustentabilidade)	18
--	----

1. Introdução

Nas últimas décadas, a sustentabilidade é um tema que tem vindo a ganhar relevância como o desafio do futuro para as organizações, refletindo as preocupações crescentes com os impactos ambientais, sociais e económicos da atividade do ser humano (*e.g.* Maas *et al.*, 2016b; Traxler *et al.*, 2023; Cortés *et al.*, 2024). Neste enquadramento, as empresas, como “unidades motrizes” de uma economia, são cada vez mais pressionadas a assumir um papel ativo na mitigação desses impactos (Pondeville *et al.*, 2013), não apenas através da definição de estratégias sustentáveis e inclusão da sustentabilidade empresarial (SE) no modelo de negócio, mas também mediante a capacidade de demonstrar e comunicar o seu desempenho nessa área.

A necessidade de dar resposta a estas exigências tem conduzido ao desenvolvimento do reporte sustentável, que permite às organizações divulgar informação relativa às suas práticas e impactos, constituindo um importante instrumento de transparência e “prestação de contas” perante os *stakeholders*, demonstrando se e como o compromisso para com as metas sustentáveis está a ser cumprido (Cortés *et al.*, 2024). Contudo, para além da função de comunicação externa, este é importante para que as organizações consigam acompanhar, analisar e tomar medidas para tentar mitigar os efeitos adversos da sua atividade, levantando, simultaneamente, questões e desafios relevantes a nível interno, relacionados com a recolha e tratamento da informação necessária para suportar este tipo de divulgação. Como consequência, isto leva a que as empresas sintam a necessidade de procurar novas formas de avaliar o impacto sustentável e o seu progresso, em termos de cumprimento das metas (Maas *et al.*, 2016a).

Neste âmbito, os sistemas de controlo de gestão (SCG) assumem um papel central, uma vez que são responsáveis por garantir a produção de informação fiável e relevante para o apoio à tomada de decisão. Estes são particularmente pertinentes para a promoção do alinhamento entre estratégia sustentável, pessoas e o modelo de negócio, sendo determinantes para a competitividade e sucesso a longo prazo das empresas num contexto de integração gradual do tema, como se tem verificado na última década (Traxler *et al.*, 2023). Contudo, a crescente incorporação de dimensões de sustentabilidade coloca novos desafios a estes sistemas, exigindo a sua adaptação a métricas não financeiras, a fontes de dados dispersas e uma maior complexidade na avaliação do desempenho organizacional.

Apesar da relevância crescente deste tema, a literatura evidencia a existência de lacunas quanto à forma como a sustentabilidade é explorada dentro das empresas, sendo de destacar a análise bibliométrica de Quesado *et al.* (2024), onde os autores referem que a forma como as empresas integram sustentabilidade nos seus SCGs é, ainda, uma área crítica de pesquisa que não foi totalmente explorada. Acrescentam que há necessidade de estudar a forma “como as empresas recolhem, analisam e disseminam informação interna sobre sustentabilidade” (Quesado *et al.*, 2024, p. 15), e como contabilidade de gestão ambiental (CGA), SCGs e reporte sustentável se relacionam entre si.

É neste contexto que surge a presente dissertação, cujo objetivo será avaliar a forma como as empresas integram a sustentabilidade nos seus SCGs. Para o efeito, foi adotada uma abordagem qualitativa, tendo por base a análise de um caso de estudo de uma empresa portuguesa da indústria da moda. A investigação procurou contribuir para uma melhor compreensão dos processos, mecanismos e limitações associados à integração da sustentabilidade nos SCGs, explorando o papel destes sistemas na articulação entre reporte, monitorização e tomada de decisão.

Para melhor orientar a pesquisa nesta dissertação, foi importante definir algumas questões para investigação:

1. De que forma a sustentabilidade é integrada na organização e no seu modelo de negócio?
2. Em que medida a sustentabilidade está presente nos processos de gestão e tomada de decisão?
3. Quais são os processos, sistemas e limitações associados à recolha, tratamento e reporte da informação?
4. Qual o impacto atual e potencial do Controlo de Gestão (CG) no reporte sustentável e na integração da sustentabilidade?

A presente dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: após este Capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura; o Capítulo 3 descreve a metodologia de investigação usada; o Capítulo 4 explora o caso de estudo e os resultados empíricos obtidos; o Capítulo 5 discute as evidências à luz da literatura; e, por fim, o Capítulo 6 apresenta as principais conclusões, limitações e sugestões para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

Este Capítulo irá focar-se na revisão da literatura ligada ao tema a ser investigado ao longo da dissertação. Esta revisão começará por tratar o ponto associado à SE, explorando tópicos relacionados com o impacto dos *stakeholders* nas questões de sustentabilidade e com a identificação do racional que está por detrás de as organizações procurarem cada vez mais a integração da sustentabilidade nas suas estratégias e que impacto tem para o reporte sustentável. De seguida, irão ser explorados os temas de Sistemas de Controlo de Gestão Sustentável (SCGS) e CGA, dado que são duas ferramentas em que as empresas se devem apoiar para garantir fiabilidade e integridade dos dados que serão reportados.

2.1. Sustentabilidade Empresarial

Dadas as crescentes preocupações com os problemas ambientais, económicos e sociais presentes em todo o mundo, os diferentes *stakeholders* esperam cada vez mais que as empresas sejam capazes de ir para além daquilo que é esperado em termos legais. Neste sentido, existe hoje uma pressão para que as organizações sejam capazes de desenhar e implementar medidas que de facto tragam valor acrescentado para o ambiente, a economia e a sociedade (Pondeville *et al.*, 2013).

Apesar disto, Contrafatto e Burns (2013) afirmam que ainda existe uma discussão aberta sobre o que é a sustentabilidade para as empresas e se o mesmo conceito, que é popularmente aceite, pode ser diretamente aplicável ao mundo empresarial. Na sua pesquisa, estes mesmos autores, afirmam que se tem verificado um aparecimento constante de novos processos e ferramentas de gestão que, apesar de serem apresentadas como formas mais eficientes de tratar e explorar questões de sustentabilidade, continuam a ter por base o racional de *profit-seeking*, havendo muitas vezes um conflito entre ganho económico e ganho sustentável.

Nos últimos tempos, a SE tem vindo a ser cada vez mais integrada nas estratégias de longo prazo das empresas, ou seja, assistimos cada vez mais à mudança da direção estratégica e incorporação práticas sustentáveis nos modelos de negócio. Rodrigue *et al.* (2013), destacam a existência de uma necessidade de legitimação das empresas junto dos seus parceiros, havendo uma influência direta destes sobre a estratégia de SE e sobre os *Environmental Performance Indicators* (EPIs) que a empresa usa para avaliar a sua performance nesses termos. Neste contexto, fornecedores e clientes procuram que as organizações sejam conscientes e

participem ativamente na mitigação de problemas relacionados com a sustentabilidade. Contudo, a integração desta área é consequência direta de vários fatores, não só internos (*e.g.* maturidade dos sistemas de informação, cultura da empresa, etc.), como também externos, que explicam a evolução do tema no seio de uma organização (De Villiers *et al.*, 2016).

Na sua pesquisa, Maas *et al.* (2016b), afirmam que o foco deve estar centrado na forma como as empresas integram sustentabilidade e reporte sustentável, e não se estas devem sequer estar envolvidas neste tipo de problemas. Por outras palavras, este é e será o novo desafio ou oportunidade, dependendo da forma como as organizações encaram a questão, que integra o racional do desenho das estratégias corporativas e de competitividade das organizações. Para os autores, o fundamental dessa questão é procurar formas de adotar um “racional de reporte integrado”, procurando implementar este tema nas várias áreas de negócio e departamentos e suportando-se nas variadas ferramentas de Controlo e Contabilidade de Gestão (CCG).

2.2. Sistemas de Controlo de Gestão Sustentável

Num contexto de cada vez maior incerteza, o CG revela-se uma importante função dentro das empresas, particularmente no que diz respeito a trabalhar dados e produzir informação valiosa para apoiar as decisões da gestão. Segundo Renaud (2013), o termo SCGS surge como uma “extensão do CG às preocupações ambientais” das organizações, ou seja, o CG expande-se para assistir na implementação e ajustamento das estratégias sustentáveis das empresas. Esta expansão dos sistemas, configura também um importante passo na operacionalização das estratégias de SE. Nos dias de hoje, são as empresas mais proativas e capazes de desenvolverem um SCGS completo e à altura, que conseguirão implementar e melhorar os seus modelos de negócio, com vista a mitigar os problemas dentro desta área (Traxler *et al.*, 2023), e gerir os riscos e as exigências dos *stakeholders* e mercados (Pondeville *et al.*, 2013). Os SCGs revelam-se particularmente importantes para as empresas que queiram progredir na incorporação deste tema, sendo valiosos para potenciar a mudança do paradigma da organização (Bouten & Hoozée, 2013).

Sendo a sustentabilidade uma área claramente não-financeira, as empresas têm uma grande dificuldade em compreender a complexidade e a extensão que esta área tem e o que implica para os seus negócios (Virtanen *et al.*, 2013). Surge daqui uma necessidade de desenvolver os SCGs para que as organizações sejam capazes de, por um lado, analisar a

informação e tomar medidas, e, por outro, implementar estratégias e gerir os riscos relacionados (Arjaliès & Mundy, 2013). Contudo, existem também obstáculos e problemas associados que impedem a evolução destes sistemas, sobre os quais as organizações se devem debruçar, nomeadamente, aqueles relacionados com a mensuração dos impactos da sua atividade (Hartmann *et al.*, 2013).

É, também, neste sentido que as empresas procuram visitar as suas cadeias de valor, de modo a identificar oportunidades para otimizar ou criar valor sustentável, encontrar ineficiências na logística, desperdícios nos consumos de água e eletricidade, etc. (*e.g.* Moore, 2013; Cullen *et al.*, 2013). Portanto, há hoje uma preocupação para que existam níveis altos, não só em termos de *performance* financeira, como também de *performance* sustentável: reduzindo desperdícios, aumentando a eficiência no uso de recursos e implementando projetos que tragam valor acrescido para o negócio e a sociedade.

Ao nível da relação entre sustentabilidade e CG, também Antolín-Lopez *et al.* (2016) expõem falhas na literatura quanto à inabilidade de fornecer *insights* significativos sobre a forma como as empresas aplicam métricas para avaliar o seu progresso em relação a medidas e objetivos sustentáveis definidos. Estes autores explicam que é necessário explorar em concreto que tipo de decisões e processos internos são adotados, no sentido de medir a *performance* sustentável das organizações. Assim, importa às empresas garantir que desenvolvem controlos eficazes e eficientes, para que possam assegurar rigor, transparência e fidedignidade da informação produzida.

Relacionada com o tema da sustentabilidade, é necessário também explorar a questão do desenvolvimento dos SCGs, no sentido de manter negócios e pessoas alinhadas com os objetivos estratégicos (Dutta *et al.*, 2013). Desta forma, para além da definição de objetivos e estratégias, importa às organizações garantir que todos os colaboradores têm uma clara direção estratégica e sabem exatamente o que devem procurar fazer e/ou melhorar, para que todos consigam gerar um impacto significativo.

2.3. Contabilidade de Gestão Ambiental

No mesmo sentido de evolução anteriormente referido para os SCGs, também a Contabilidade de Gestão se desenvolveu para integrar questões sustentáveis, criando-se assim o conceito de CGA. Esta tem hoje a necessidade de se reinventar para conseguir capacitar os negócios com ferramentas e formas de avaliar o impacto a nível ambiental e a

determinar ganhos, perdas ou poupanças com a implementação de medidas. Segundo Mokhtar *et al.* (2016), o uso e desenvolvimento da CGA nas organizações tem um impacto significativo no desenho de indicadores sustentáveis que consigam apresentar e avaliar importantes externalidades, ao nível económico e sustentável, que estão relacionadas com o desenvolvimento da sua atividade. Os autores acrescentam ainda que a existência de falhas nesta quantificação e avaliação da informação sustentável disponível pode ser um entrave à tomada de decisão, dado que a gestão será incapaz de ter perceção de todo o contorno do problema.

É nalguns casos de estudo que conseguimos perceber o real impacto da CGA, como por exemplo, no caso de estudo do setor público das águas na Austrália, realizado por Moore (2013), no qual o autor expõe a necessidade constante da adoção e evolução dos princípios da CGA para o controlo dos consumos e perdas de água ao longo da cadeia de distribuição. Outro caso de estudo foi realizado por Cullen *et al.* (2013), onde os autores analisaram como uma empresa de retalho do Reino Unido gere a sua cadeia de logística de retornos de encomendas, identificando a adoção de princípios de análise de Contabilidade de Gestão. Esta análise permitiu localizar falhas e gastos com transportes desnecessários, que acarretavam custos acrescidos e emissões que seriam perfeitamente evitáveis. Desta forma, estes dois casos de estudo, evidenciam que a CGA se revela como um fundamento para a análise e otimização das cadeias de valor, procurando sempre cortar desperdícios e evitar perdas potenciais, tendo isto um impacto positivo em termos económicos e ambientais.

Como já foi constatado, a CGA mostra-se particularmente importante para a tomada de decisão. Contudo, nem todas as decisões e medidas das estratégias sustentáveis levam a ganhos económicos e sustentáveis, simultaneamente. E foi justamente na sua pesquisa que Christ *et al.* (2016) conseguiram demonstrar que um uso mais alargado da CGA, pode ajudar a resolver conflitos no que toca ao *trade-off* entre performance financeira e eficiência ambiental. Através de um estudo de caso, que explora a tomada de decisão sobre onde se poderiam localizar as fábricas de engarrafamento de uma empresa de vinhos australiana, os autores demonstram que não existe uma opção que “sirva a todos”, daí que a CGA surge com um conjunto de ferramentas capazes de medir e identificar diferentes cenários para que a gestão possa ter diferentes planos de ação. Mediante as várias opções, podem existir perdas económicas no curto-prazo, mas as organizações terão de se focar nos danos sociais e ambientais que evitam no longo prazo ao adotarem cada estratégia.

Todos os conceitos mencionados até agora neste Capítulo 2, não podem ser vistos e estudados de forma individual, e é justamente com base neste racional que Maas *et al.* (2016a) desenvolveram um *framework*, em que estabelecem as ligações entre os conceitos de CGA, SCGS, reporte sustentável e estratégia sustentável. A ideia principal é tentar resolver a fragmentação existente na literatura e na prática empresarial, sendo que identifica três perspectivas principais: melhoria de desempenho; transparência; e mecanismo de integração. Na melhoria de desempenho, os autores identificam a estratégia sustentável como ponto de partida, onde é definido o que é relevante para o negócio, sendo o trabalho do CG recolher dados, monitorizar e garantir o cumprimento dos objetivos, enquanto o reporte é a forma de comunicação dos resultados. Na perspectiva de transparência, voltada para o exterior, as expectativas da sociedade e dos *stakeholders* têm influência na maneira como as organizações fazem a avaliação dos seus impactos em termos sustentáveis, e o foco está em produzir um relatório que assegure fiabilidade, comparabilidade e transparência. Por fim, a perspectiva do mecanismo de integração, que é o grande contributo dos autores, demonstra que as duas “vias” anteriores não são paralelas, mas antes interligadas através de ciclos de *feedback*. Neste contexto, a informação recolhida para os relatórios (reporte e avaliação de impactos), deve alimentar o sistema de decisão interno (CG) e, também o próprio, deve garantir a qualidade dos dados reportados externamente. Quer isto dizer que o *framework* demonstra que, para uma organização ter uma gestão da sustentabilidade eficaz, deve abandonar a visão isolada, onde o relatório é apenas uma ferramenta de relações públicas ou de *greenwashing*, e adotar uma visão que promova a integração da sustentabilidade e interligação destes conceitos.

3. Metodologia

Nesta investigação, o propósito central foi perceber de que forma a empresa integra o reporte sustentável nos seus sistemas de gestão, e que processos e procedimentos adota para conseguir fazer face a este novo desafio. Estudos recentes, como o artigo de revisão da literatura de Quesado *et al.* (2024), demonstram que o modo como as organizações recolhem, analisam e reportam dados relacionados com a sustentabilidade está, ainda, insuficientemente documentado, e sugerem a realização de novos trabalhos de investigação nesta área.

A opção por uma abordagem qualitativa baseada num caso de estudo justifica-se pela natureza exploratória e interpretativa da investigação. De acordo com Yin (2017) e Ryan *et al.* (2002), este método é particularmente adequado quando se pretende estudar fenómenos complexos no seu contexto real e compreender em profundidade como e por que razão estes ocorrem. Neste sentido, a abordagem qualitativa permite captar as perceções, interpretações e fatores explicativos relacionados com o objeto de estudo, proporcionando um nível de compreensão mais detalhado (Mason, 2002) que dificilmente seria alcançável através de metodologias quantitativas. Adicionalmente, os casos de estudo constituem uma abordagem amplamente utilizada na investigação dentro da área de CCG, dado que permitem entender práticas e processos no contexto organizacional em que ocorrem (Scapens, 2004).

Esta dissertação tem por inspiração um trabalho semelhante realizado por Bezuidenhout *et al.* (2023), em que a metodologia adotada foi a realização de entrevistas a colaboradores de uma empresa de telecomunicações da África do Sul, e onde o objetivo foi tentar aferir se existe uma adequação entre os processos internos/ferramentas e a qualidade dos relatórios de sustentabilidade, ou seja, perceber se há uma tradução de discurso na prática.

Para a recolha de dados, recorreu-se a técnicas diretas, realizando um conjunto de entrevistas a colaboradores com responsabilidades em áreas-chave para a integração da sustentabilidade na gestão, nomeadamente dos departamentos de Planeamento e Controlo de Gestão (PCG), Sustentabilidade e da Direção Executiva. As entrevistas revelaram-se particularmente úteis para compreender perspetivas, interpretações e experiências dos participantes, sendo adequadas para estudar dinâmicas sociais e organizacionais complexas (Bell, 1999; Mason, 2002). Além disso, o guião que orientou a realização das entrevistas é semiestruturado, sendo que as perguntas foram formuladas com base nos pontos

identificados ao longo da revisão de literatura, nas questões para investigação e com base no perfil/funções do entrevistado. A preferência por este tipo de guião baseou-se na sua flexibilidade, dado que permite a introdução de questões durante as entrevistas que não haviam sido antecipadas, contribuindo para uma análise mais aprofundada e para uma melhor compreensão do caso.

Adicionalmente, este seguiu uma lógica de adaptação das perguntas a cada entrevistado com base na sua função/departamento, sendo que o racional usado para a formulação das mesmas, é como se apresenta:

- i. Direção Executiva – *Chief Executive Officer* (CEO): visão transversal, não só sobre a empresa e o modelo de negócio, mas também sobre a cadeia de valor e o impacto dos *stakeholders*. Abordagem feita com base em questões de estratégia, alinhamento da organização e as perspetivas do setor;
- ii. Sustentabilidade – Responsável pela área: visão processual e estruturada, orientando todo o processo de recolha e tratamento da informação. As questões foram redigidas focando na parte dos procedimentos e ferramentas de CG, bem como o envolvimento do CG no tema;
- iii. PCG – *Controller* de Gestão: visão analítica sobre vários aspetos do negócio. Foco em perceber qual o papel atual e futuro do CG na integração da sustentabilidade e como é que o tema está presente no ciclo de gestão.

Por motivos de confidencialidade, a empresa será referida como “organização”, “empresa” ou “empresa do caso de estudo”, e os entrevistados como “CEO”, “Responsável de Sustentabilidade” e “*Controller* de Gestão”, sendo elementos da Direção Executiva, Departamento de Sustentabilidade e Departamento de PCG, respetivamente. A tabela a seguir apresentada, sumariza a informação relacionada com as entrevistas (nomeadamente data, número e duração das entrevistas):

Entrevistado	Departamento	Data	Nº de Entrevistas	Duração
CEO	Direção Executiva	26/02/2026	1	0:58h
Responsável de Sustentabilidade	Sustentabilidade	13/03/2026	1	1:28h
<i>Controller</i> de Gestão	Planeamento e Controlo de Gestão	15/03/2026	1	0:46h

Tabela 1- Resumo da lista de entrevistados, funções, datas e durações das entrevistas

A análise dos dados recolhidos é de cariz qualitativo e, como forma de organizar a informação, foi feita a transcrição e categorização das temáticas abordadas em cada entrevista. Isto permitiu encontrar pontos comuns e situações específicas de cada departamento, sempre com o objetivo de procurar responder às questões de investigação.

Como forma de cruzar os dados recolhidos nas entrevistas, existiu a preocupação de realizar uma análise documental a fontes fornecidas pela empresa e, também, outras disponíveis publicamente, nomeadamente, o relatório de impactos da organização.

No âmbito deste caso de estudo, a informação inicial foi recolhida entre dezembro de 2025 e fevereiro de 2026, sendo que durante este período a preocupação principal foi perceber o contexto da empresa, adotando uma postura mais exploratória nas conversas iniciais que foram sendo tidas com a Responsável de Sustentabilidade. Estes momentos foram fundamentais para perceber dinâmicas entre departamentos e a organização do trabalho, o que permitiu estruturar melhor a investigação e o próprio estudo empírico que mais tarde se apresenta nesta dissertação.

No começo do mês de fevereiro de 2026, e com base nesta conversa inicial, foram identificadas e contactadas as pessoas dos departamentos considerados chave no tema a investigar, ficando as entrevistas agendadas nestes mesmos momentos de discussão para as semanas seguintes. Nos meses de fevereiro e março, foram realizadas as entrevistas aos interlocutores já mencionados, sendo feitas, seguidamente, as respetivas transcrições e a categorização por temas de cada intervenção por parte dos entrevistados. Isto revelou-se importante para facilitar a leitura e interpretação de toda a informação recolhida ao longo da investigação, não sendo necessário recorrer à utilização de *software* de apoio para este efeito, por não ser considerada uma abordagem eficiente. Por fim, os meses de maio e junho, foram dedicados à análise e discussão dos resultados obtidos, procurando sempre enquadrar os mesmos na literatura apresentada ao longo do Capítulo 2.

4. Caso de Estudo

O presente Capítulo será dedicado a apresentar o caso de estudo realizado, começando pela caracterização da empresa e a contextualização do caso. Após estes pontos introdutórios, serão apresentados os resultados, com base nos temas propostos, dividindo-se em “Contexto da sustentabilidade na organização”, onde é explorada a forma como o tema evolui e os condicionantes a esse desenvolvimento; “*Governance* e integração organizacional”, analisando as estruturas de *governance* e controlos existentes; “Sistemas de informação de gestão sustentável”, estudando como os dados são recolhidos e tratados; e, por fim, “Integração no ciclo de gestão e o papel do Controlo de Gestão”, avaliando a forma como a sustentabilidade interage com decisões da gestão, quais os limites da sua integração nos SCGs e qual o papel atual e futuro do CG.

4.1. Caracterização da empresa e contexto do caso de estudo

O caso de estudo foi realizado numa grande empresa portuguesa do setor do retalho da moda, com presença nacional e internacional. A organização atua ao longo de toda a cadeia de valor, desde o desenvolvimento de produto e a produção, até à comercialização de vestuário e acessórios através de diversos canais de distribuição, sendo Europa e Ásia os principais mercados de atuação. A empresa conta também com uma unidade industrial, onde produz uma parte relativamente pequena das peças que comercializa, sendo que depende em grande parte de parceiros externos para distribuir produto para vários pontos de venda.

Dada a natureza transversal da atividade, envolvendo decisões de produção, distribuição, comercialização, relacionamento com vários fornecedores e comunicação com o mercado, a empresa está inserida num contexto particularmente interessante e desafiante para estudar a integração da sustentabilidade nas práticas de gestão. Neste tipo de organização, a sustentabilidade tende a traduzir-se não apenas em objetivos e compromissos, mas também em necessidades concretas de recolha, tratamento e validação de informação, com impacto direto e subsequente na definição de métricas, monitorização de desempenho e na tomada de decisão.

No contexto específico da empresa, ao longo dos anos, esta tem vindo a apoiar toda a gestão da sustentabilidade não só em diversas iniciativas e projetos internos, como também em mecanismos formais (políticas, procedimentos e rotinas de monitorização) e informais (valores e cultura organizacional) de controlo. Este enquadramento permite analisar, de

forma empírica, como a empresa define o que e como medir, como garante a integridade da informação e de que modo o próprio CG pode apoiar e/ou “desafiar” a forma como a organização transforma dados em decisões e conhecimento, dentro da área de sustentabilidade.

A escolha da empresa para o caso de estudo, assenta no facto de ser uma organização com presença internacional e com operações que se estendem às diferentes etapas da cadeia de valor. Este facto leva ao aumento da necessidade de existirem mecanismos de controlo e de coordenação, capazes de assegurar a aplicação transversal de processos e a produção de informação fiável para apoiar as decisões da gestão.

Em paralelo à sua atividade, a empresa tem desenvolvido ao longo dos anos uma abordagem estruturada à sustentabilidade, alicerçada em programas e projetos internos que visam a redução dos impactos, e na criação de políticas e procedimentos internos. Este enquadramento revela-se particularmente interessante pelo facto de a gestão da sustentabilidade, para além da dimensão comunicacional, exigir também todo um trabalho de recolha e tratamento de dados, definição e acompanhamento de métricas, e discussão sobre a estratégia da organização, ou seja, elementos fundamentais que configuram um SCG.

4.2. Contexto da sustentabilidade na organização

Como qualquer outra parte integrante de um negócio, também a sustentabilidade no seio de uma organização não é algo que simplesmente aparece, e foi justamente partindo desta premissa e de querer conhecer a “jornada” da organização, que a investigação começou. É possível perceber que na empresa do caso de estudo, a ideia “sustentabilidade” foi um conceito que foi evoluindo sendo que é possível distinguir três fases, tal como é descrito pelo CEO:

“A primeira começa, eu diria que na década de 2010, por um ponto de vista de eficiência, sobretudo do lado da indústria, portanto, começa aí uma jornada de poupança de consumo da água e de consumos em geral, e minimização de impactos (...). Depois nós tivemos uma segunda fase, que eu diria que começou por volta de 2017-2018 quando se começou de facto a falar sobre estes temas de sustentabilidade, e criámos, na altura, o [programa de sustentabilidade] (...). E eu depois tomo este tema pessoalmente, em 2019-2020, e é quando nós paramos e tentamos perceber, de facto, o que é que é este tema da sustentabilidade para nós, e (...) se é para ter impacto é preciso centrar esforços e priorizar coisas”.

Desta forma, no contexto da organização, a sustentabilidade surge, inicialmente, do ponto de vista de eficiência e corte nos custos de produção, evoluindo para um programa mais formal onde a empresa insere vários projetos que visam a diminuição dos impactos. Atualmente, a empresa está na terceira fase, onde é possível perceber que já entra como um tema em que é preciso ponderar e analisar quais as prioridades que fazem sentido a cada momento. Ou seja, neste caso de estudo, podem-se identificar 3 momentos que despoletam diferentes fases, sendo que este último se revelou particularmente importante para, como referido pela Responsável de Sustentabilidade, passar para uma lógica de formalização e criação de procedimentos e iniciativas, dando uma direção clara sobre o enquadramento da sustentabilidade na empresa.

4.2.1. Trajetória de desenvolvimento da sustentabilidade

Em paralelo à própria evolução do conceito de sustentabilidade, também se deu a mudança na forma como esta é integrada na empresa. Durante a entrevista com o CEO, foi possível perceber que sustentabilidade está enquadrada dentro de um conceito mais abrangente de “responsabilidade”, portanto, esta opção conceptual liga os colaboradores à questão do impacto que o seu trabalho tem. Isto acaba por ser uma linha orientadora para o tipo de cultura que se pretende desenvolver, e que, segundo o próprio, a cultura é um dos principais fatores que mantem as pessoas alinhadas com os objetivos da empresa. Acrescenta ainda que, por muitas decisões que possa tomar enquanto responsável máximo, é a integração dos valores “sustentáveis” na parte operacional que revela maior impacto no sentido de atingir determinados objetivos, ou seja, a cultura revela-se como o principal sistema de controlo informal que ajuda a alinhar pessoas com as metas da empresa.

Numa fase inicial, a empresa desenvolvia este tema apenas numa lógica de cumprir com as obrigações legais e, antes de existir o Departamento de Sustentabilidade, “já havia alguém que respondia aos reportes”, tal como descrito pela Responsável de Sustentabilidade. Contudo, houve uma necessidade de mudar este paradigma, dado que também as próprias obrigações legais levaram a que fosse imperativo criar projetos e procedimentos que visassem a diminuição dos impactos relacionados com a atividade da empresa. E é justamente neste contexto que o Departamento de Sustentabilidade surge, para dar resposta a esta necessidade emergente, derivando daqui outras necessidades fundamentais descritas pela Responsável de Sustentabilidade:

“(...) O facto de agora existir o Departamento de Sustentabilidade, leva a que nós tenhamos, hoje, uma política de sustentabilidade e procedimentos, ou seja, já temos coisas que realmente nos indicam, porque é que nós temos um projeto de redução [do consumo] de água, por exemplo.”

Assim, as crescentes exigências legais levam à transição da lógica assente apenas na eficiência e nos valores de uma cultura organizacional, para algo que passa a ser institucionalizado, concretizando-se através da formalização de políticas e procedimentos que passam a definir as linhas orientadoras das operações da empresa.

4.2.2. Condicionantes num contexto de evolução

Durante a investigação foi também possível aferir quais os principais condicionantes da evolução da sustentabilidade, que explicam os limites à qual a área está circunscrita. Um dos principais fatores, e que é transversal ao discurso dos três entrevistados, é o facto de a própria sustentabilidade ainda não ser um elemento presente na escolha do consumidor. Segundo o CEO, a “educação” do consumidor orientada para o *fast-fashion* acaba por se tornar uma barreira:

“Há um obstáculo enorme que tem a ver com o comportamento do nosso consumidor (...) foi educado ao longo de 30 anos a comprar mais barato. (...) De um ponto de vista top-line, não é [um fator diferenciador], neste momento, e nós já temos testes suficientes para perceber isso, os clientes não valorizam.”

A Responsável de Sustentabilidade refere ainda que há a necessidade de existir uma consciencialização “por parte dos clientes, se não o negócio não funciona”, revelando nesta intervenção a necessidade de o consumidor também mudar os seus hábitos, caso contrário não há um incentivo para a empresa em oferecer soluções mais sustentáveis. Um exemplo que demonstra esta falta de procura, é mencionado pelo CEO, referindo que, através de vários testes com determinados produtos ecológicos, chegou-se à conclusão de que, mesmo retirando o fator preço da “equação”, os clientes não se mostram receptivos a este tipo de soluções mais “verdes”.

Apesar de as várias legislações e diretivas se apresentarem como um fator que dá o impulso maior da evolução da sustentabilidade na organização, como já foi referido anteriormente, dada a falta de visão clara e estratégica, em termos regulatórios na Europa, acaba também por se tornar um entrave, como menciona o CEO. A própria falta de transposição para a legislação portuguesa e a criação de quadros normativos, apresenta-se

como um risco e incerteza para uma empresa que está num setor diretamente afetado pelas grandes decisões que são tomadas a nível da União Europeia.

A par dos já mencionados clientes e a sua respetiva influência no desenvolvimento da sustentabilidade na organização, também importa explorar o impacto dos fornecedores, um *stakeholder* igualmente importante. Com efeito, os fornecedores têm diferentes níveis de maturidade no que toca a implementação de políticas e procedimentos de sustentabilidade, o que acaba por dificultar a recolha de informação junto destes, tal como refere a Responsável de Sustentabilidade.

Apesar desta dificuldade, a própria refere que tem sido desenvolvido todo um trabalho para, através das auditorias aos fornecedores, identificar as falhas que estes apresentem, em termos de cumprimento de determinadas regras. Dando-se o caso de existirem lacunas, é também política da organização apresentar um plano de correção, dando “ferramentas para eles conseguirem melhorar”. Portanto, por um lado, é reconhecida a importância e o impacto dos fornecedores na cadeia de valor, por outro, a capacidade que a empresa tem para os influenciar. Ainda assim, há algumas limitações que o CEO reconhece neste contexto:

“Contudo, como todos estes parceiros trabalham com muitas empresas, eles têm o mesmo tipo de pedido de muita gente e, portanto, devagar ou depressa, todos eles têm de estar a “mexer-se” na direção correta, mas é muito diferente, e às vezes incoerente (...). Portanto, todos eles sabem que têm de fazer esse caminho, cabe-nos também influenciar isto, (...) mas tu aqui também estás muito dependente do que eles querem fazer, porque, se eles não quiserem, tu não consegues obrigar.”

4.3. Governance e integração organizacional

Tal como referido anteriormente, a empresa tem vindo a reforçar a formalização de práticas de gestão associadas à sustentabilidade, através do desenvolvimento de políticas, procedimentos e mecanismos de coordenação interna. Este trabalho visa clarificar expectativas, responsabilidades e critérios de atuação nos diferentes níveis da empresa, com vista a alinhar pessoas, objetivos e negócio.

Dado este enquadramento, é necessário que a organização consiga definir e desenvolver estruturas e rotinas de *governance* que permitam coordenar a transversalidade do tema, dada a necessidade de articulação interdepartamental. Desta forma, e apesar do valor

dado à cultura organizacional, o CEO reconhece a necessidade da existência de políticas como forma objetiva de controle e alinhamento:

“(...) foi algo que trabalhámos muito nos últimos 2 anos, (...) a criação de políticas que fazem o enforcement disso, tu não podes confiar só na cultura, até porque tens pessoas novas que demoram a “aculturar”, portanto, tens de formalizar e isso nós não tínhamos.”

Ou seja, não obstante a existência de mecanismos informais baseados na cultura e valores, é importante para a empresa definir as estruturas de *governance*, políticas e procedimentos capazes de orientar objetivamente os vários processos que estejam relacionados com a sustentabilidade.

4.3.1. Estruturas de *governance* e articulação interdepartamental

Uma estrutura de *governance* deve, desde logo, ser alicerçada na definição clara dos papéis de cada um, das suas responsabilidades e a quem reportam. Este enquadramento é relevante porque sinaliza internamente a prioridade atribuída a um tema e reforça a articulação entre os envolvidos. Da mesma forma, a sustentabilidade é uma área que necessita destes mesmos fundamentos, para que o tema seja visto como relevante para os colaboradores, sendo que esta “mensagem” também deve vir da administração da empresa, tal como refere o CEO:

“(...) há um complementar que tem ajudado muito, que é a nossa abordagem a este tema em termos de governance, por duas razões: uma porque o tema está diretamente comigo, que sou CEO, portanto, isso acho que também é um sinal para a empresa da importância que o tema tem, (...) é visto como um tema de todos. Ou seja, como eu me preocupo diretamente, eles sentem que também se devem preocupar com isso; e uma segunda dimensão, que é a forma como nós gerimos isto. Nós gerimos este tema num fórum alargado, que tem (...) uma pessoa de cada uma das grandes áreas de intervenção”

É importante que este tipo de temas estejam a ser seguidos de perto pela gestão de topo, para que seja visto como uma preocupação de todos, e não como um tema circunscrito apenas ao Departamento de Sustentabilidade. A difusão desta ideia de transversalidade do tema, visa alinhar as pessoas e objetivos, e, trabalhando em ciclo de três anos no programa de sustentabilidade e reunindo o referido comité de três em três meses, é desta forma que a empresa do caso de estudo procura alcançar justamente isso. Neste sentido, são importantes momentos de avaliação do progresso e definição de projetos e iniciativas que são relevantes

trabalhar em cada triénio, e, também, para passar a mensagem pretendida aos vários intervenientes-chave dentro das diferentes áreas.

Na empresa alvo de estudo, é possível notar que existe um ciclo aplicado à sustentabilidade, sendo que se inicia com a definição de eixos de atuação e objetivos, com base nas prioridades de cada triénio, sendo feito, paralelamente, o desdobramento destes para cada área operacional, concretizando-se em projetos e responsabilidades. Portanto, para além de ser feito o acompanhamento dos resultados nos já referidos fóruns, estes são também momentos de revisão e ajuste dos projetos e ações de melhoria contínua, com vista a atingir as metas propostas.

O facto de existir todo este ciclo de definição, monitorização e comunicação, promovendo a inclusão das áreas operacionais existentes no tema, significa, por um lado, que todos estão contextualizados sobre o trabalho desenvolvido e a desenvolver, e, por outro, que existe uma melhor fluência do trabalho, materializando-se numa boa articulação interdepartamental. Quando questionada sobre o trabalho que desenvolve com cada departamento, a Responsável de Sustentabilidade refere que:

“A pergunta deveria ser feita ao contrário, ou seja, quais são os departamentos que não estão envolvidos? Porque, eu falo com a equipa de Compras, com a equipa de Recursos Humanos, com o Departamento Financeiro, (...), etc., mas não é só recolher dados e informações, é, principalmente, influenciar através de cada projeto.”

Esta questão de “influenciar através de cada projeto” reflete a necessidade de a sustentabilidade ser um tema cada vez mais presente no quotidiano das operações, porque é onde a empresa consegue ter mais impacto. Isto acaba por estar alinhado com o modelo de tomada de decisão do CEO no contexto deste tema, dado que refere que não há decisão administrativa que consiga ter tanto impacto como o trabalhar “os detalhes todos os dias”, ou seja, reconhece que é algo que tem de ser cultivado no quotidiano e ao longo da cadeia de valor. Neste sentido, evidencia-se a necessidade de ter mecanismos de controlo e estruturas de *governance* capazes de manter alinhadas pessoas, negócio e estratégia, para que a empresa seja capaz de operacionalizar os projetos e iniciativas que constam do seu programa de sustentabilidade.

4.3.2. Controlos informais e formalização progressiva

Como já foi referido anteriormente, a cultura e valores apresentam-se como dois importantes aspetos que moldam a parte operacional de um negócio e, por consequência, como o tema da sustentabilidade é trabalhado no quotidiano. Tal como já mencionado, o CEO aponta a necessidade de formalização e criação de políticas, como uma forma de transpor os princípios fundamentais relacionados com o tema, para algo mais concreto e objetivo, para mostrar aos colaboradores qual deve ser o racional de atuação, dentro desta área. Neste sentido, importa colmatar um problema de escalabilidade, ou seja, quando falamos de novos colaboradores, diferentes exigências ao longo dos anos ou crescimento da escala do negócio, existe um risco de a organização perder o foco e, por isso, é necessário reduzir a dependência em relação a este conhecimento tácito que está integrado na cultura, materializando-o em diversos instrumentos.

Esta formalização, tal como referido pela Responsável de Sustentabilidade, concretiza-se na adoção de uma metodologia, “a pirâmide de gestão ambiental”, estruturada em quatro camadas: “Registos e Monitorização”, “Procedimentos”, “Manual” e “Política”. A imagem que a seguir se apresenta explica e relaciona os conceitos:

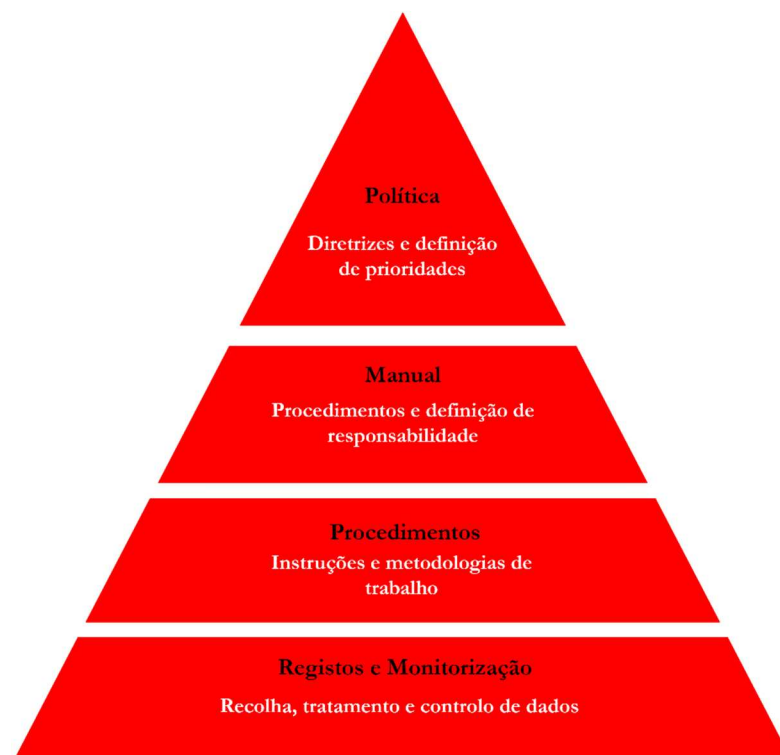


Figura 1 – Pirâmide da Gestão Ambiental (com base na entrevista com a Responsável de Sustentabilidade)

Nesta hierarquia de instrumentos, o foco é a definição da política e, a este nível, é relevante definir prioridades e as diretrizes, que irão orientar o trabalho desenvolvido. O “Manual”, por consequência, agrega e sistematiza regras e processos para operacionalizar a política, definindo o papel e responsabilidades de cada departamento. Os “Procedimentos” englobam toda a metodologia de trabalho, padronizando a forma como se deve agir em diferentes contextos. Por fim, os “Registos e Monitorização” englobam todos os processos de recolha, tratamento e controlo dos dados e informações produzidos, constituindo a base factual que assiste na tomada de decisão e acompanhamento da implementação dos projetos, medidas e iniciativas.

Portanto, esta formalização não é só importante para “documentação”, é também uma forma concreta de transformar o reporte em ação, sendo fundamental para delimitar de forma clara o campo de ação de cada interveniente, definir os papéis e responsabilidades, e estabelecer qual é a direção que a empresa deve tomar em relação aos seus objetivos, a nível da sustentabilidade.

4.4. Sistema de informação de gestão sustentável

Na tomada de decisão há sempre a necessidade de existir uma base factual que suporte cada escolha, sendo que esta tem de ser o mais fidedigna e relevante possível. Não obstante, também no contexto da sustentabilidade importa definir claramente como a informação é gerada, estruturada e controlada, para que o reporte possa ser útil quando se definem soluções e metas a atingir.

Na empresa estudada, tem existido uma tendência para melhorar continuamente os processos de recolha de dados. Contudo, apesar das ferramentas já existentes, há recolhas que ainda são manuais e existe, também, todo um trabalho contínuo para a integração de diferentes sistemas num só, com vista a minimizar o erro, tal como refere a Responsável de Sustentabilidade. Esta vontade surge também em linha com a necessidade de recolha e monitorização de algumas métricas, para publicação no relatório de impactos da empresa, como refere o CEO:

“(...) o passo que nós demos de publicar o nosso relatório de impacto e recolher com frequência um conjunto bastante alargado de indicadores, ajuda-nos, primeiro, a perceber se não estamos a tomar medidas erradas, e, depois, a falar também desses indicadores”

Neste enquadramento, é necessário que, por um lado, os dados sejam geridos em sistemas de suporte robustos, e, por outro, que as métricas sejam definidas e geridas regularmente para que, tal como já referido, a informação resultante assista na tomada de decisão e para que possa ser partilhada com os *stakeholders*, de forma a mostrar o trabalho desenvolvido na área.

4.4.1. Dados e sistemas de suporte à sustentabilidade

Os sistemas de informação associados à sustentabilidade na empresa do caso de estudo, não se configuram exclusivamente como um conjunto de ferramentas tecnológicas, mas antes como um sistema sociotécnico que articula pessoas, processos e os sistemas. A produção e utilização da informação dependem, desta forma, de interações entre diferentes áreas da empresa e dos procedimentos adotados para recolha de dados, sendo que, dado este enquadramento, a fiabilidade e a utilidade da informação são diretamente influenciadas pelo nível de articulação entre estes dois aspetos.

Como já foi referido anteriormente, o trabalho do Departamento de Sustentabilidade desenvolve-se em articulação com vários departamentos, pelo que foi necessário desenvolver algumas ferramentas e sistemas para consolidar esta informação. Exemplo disto, é o sistema de *Product Lifecycle Management* (PLM) implementado para agregar toda a informação de cada peça de vestuário, ou seja, desde o seu *design* até à produção, esta ferramenta permite saber os variados consumos, certificações das matérias usadas, composição, etc., agregando informação, tanto interna, como externa, principalmente, a que está relacionada com fornecedores.

É ainda referido pela Responsável de Sustentabilidade que a recolha de dados é feita, na parte industrial, recorrendo aos vários sistemas das próprias máquinas, sendo que estes permitem obter informações relacionadas com consumos de água e eletricidade, por exemplo, durante os vários ciclos de produção. A este nível, existe ainda todo o trabalho a ser desenvolvido para integrar, estes vários sistemas, no *Enterprise Resource Planning* (ERP) principal, para que a recolha e tratamento dos dados seja mais célere e evite a fragmentação, dada a multiplicidade de sistemas. Uma alternativa usada pela empresa para agregar estes dados, é recorrer a soluções de *Business Intelligence* (BI), nomeadamente “*Power BI*”, onde os dados são facilmente consultados. Contudo, é reconhecido o risco de o sistema não efetuar

a leitura correta de algumas informações que vêm das máquinas, pelo que também esta alternativa apresenta limitações.

Apesar de todas estas ferramentas, há ainda uma parte considerável da recolha e tratamento dos dados que é manual. Um exemplo disso está relacionado com o consumo de água e eletricidade de alguns edifícios da empresa, onde este trabalho é realizado manualmente, sendo que é reconhecida a margem de erro e o consumo de tempo que este facto acarreta. Portanto, sendo esta manualidade característica do estado de desenvolvimento atual dos sistemas, é necessário a existência de procedimentos que permitam definir claramente como cada processo e rotina se desenvolve. Desta forma, a informação consegue ser organizada e sistematizada, reduzindo a dependência de processos informais, que potenciam a existência de erros. Assim, neste enquadramento, a organização da informação não se limita a um requisito técnico, constituindo um facto característico do SCGS presente na empresa do caso de estudo.

É evidenciado ainda, pela Responsável de Sustentabilidade, a evolução gradual na forma como a informação é tratada, existindo uma tendência para a redução do foco na mera extração de dados, passando para a análise dos dados e suporte à gestão. Esta transformação irá sustentar-se, por um lado, no desenvolvimento das ferramentas e sistemas de recolha de dados, e, por outro, na adaptação das práticas organizacionais, de forma a permitir que a informação produzida possa ser utilizada de forma mais consistente e orientada para a tomada de decisão.

4.4.2. Definição e gestão de métricas

A definição de métricas, na empresa do caso de estudo, assenta numa lógica de seleção baseada nas áreas consideradas como sendo mais relevantes no programa de sustentabilidade. Como é referido pelo CEO, importa definir os objetivos e as “macro áreas” que é essencial trabalhar em cada ciclo, reconhecendo que não é possível acompanhar e medir todas as dimensões do tema. Neste sentido, o exercício de medição é entendido como um processo de identificação e priorização da informação, que melhor permite acompanhar a evolução dos impactos sustentáveis de cada projeto e iniciativa. Assim, a escolha dos indicadores não é de todo descontextualizada, sendo que a empresa procura orientar a métricas no sentido de dar visibilidade sobre o progresso.

Ao longo dos anos, a própria lógica de seleção de indicadores está em linha com a evolução do conceito de sustentabilidade que, tal como já mencionado na secção 4.2.1., passa de um enquadramento inicial centrado no reporte, para uma abordagem progressivamente mais orientada para a gestão. Neste sentido, a definição das métricas acaba por passar a adotar uma lógica de maior proatividade, com vista ao acompanhamento da concretização do programa de sustentabilidade, deixando de parte o simples reportar como forma de cumprir com as obrigações legais.

No contexto da empresa do caso de estudo, a construção e utilização das métricas, dado o carácter transversal do programa de sustentabilidade, resulta da recolha e tratamento de informação que provém de diferentes áreas funcionais. Estando dispersa, o Departamento de Sustentabilidade assume um papel de coordenação e articulação deste trabalho de consolidação dos dados. Neste sentido, a definição de métricas não se limita a um exercício técnico, estando antes intrinsecamente ligada à forma como os colaboradores conseguem comunicar e partilhar a informação entre si.

Na gestão dos *Key Performance Indicators* (KPIs), importa ainda destacar os diferentes níveis de granularidade aplicados para acompanhamento dos resultados de cada área, que tem por base uma análise de materialidade. Tal como descrito pela Responsável de Sustentabilidade, a análise de dupla materialidade permite identificar os impactos, tanto sustentáveis como financeiros, sendo que isto revela-se fundamental para perceber quais e quantos indicadores usar por cada área ou risco identificado. Assim, esta diferenciação permite ajustar, por um lado, o nível de detalhe às capacidades de recolha de informação e, por outro, à relevância que cada dimensão da sustentabilidade tem.

4.4.3. Monitorização e limites do controlo

Como já foi constatado na secção 4.3.1., a empresa acompanha regularmente o progresso dos projetos e iniciativas em reuniões com vários departamentos, e, para estes momentos, também a recolha de indicadores é fundamental para monitorizar a evolução dos impactos e apoiar na revisão das prioridades definidas no programa de sustentabilidade.

A utilização da informação implica um esforço contínuo de análise e interpretação, sobretudo num contexto em que nem sempre existem dados completos ou diretamente disponíveis, tal como mencionado na secção 4.4.1. Portanto, existe uma maior necessidade

de compreender os resultados observados e de preencher lacunas, havendo um processo iterativo no qual a empresa vai ajustando os seus critérios de recolha e análise. Como referido pelo CEO, a monitorização não se limita à observação de resultados, envolvendo também a adaptação do próprio sistema de controlo sempre que a informação necessária para o reporte ou tomada de decisão não se encontre disponível.

Não obstante, a monitorização e controlo encontra limitações significativas, não só nas já referidas condicionantes dos próprios sistema de informação, como também, no que respeita à extensão da cadeia de valor. A necessidade de reportar impactos ao longo de todo o ciclo de vida do produto, para além dos dados internos, implica também o recurso a informação proveniente de entidades externas, nomeadamente fornecedores, cuja disponibilidade e qualidade variam consideravelmente. Os diferentes níveis de maturidade em termos de implementação de políticas sustentáveis pelos fornecedores, como já referido na secção 4.2.2., têm impacto direto na construção e monitorização de métricas, dado que limitam os dados que podem ser recolhidos, o que condiciona o nível de controlo que pode ser exercido sobre os dados reportados. Como refere a Responsável de Sustentabilidade, há uma limitação importante em relação ao conhecimento sobre a origem de grande parte do produto que é produzido em *outsourcing*, evidenciando a existência de lacunas, e acrescenta que muitas vezes os dados são estimados com base em literatura, refletindo a dificuldade em obter informação detalhada e real sobre toda a cadeia de valor. Desta forma, evidencia-se a importância do trabalho, que a empresa tem vindo a desenvolver, de auditar e influenciar os fornecedores, para que seja cada vez mais possível compreender na totalidade os impactos da cadeia de valor.

Este enquadramento evidencia que o SCGS, embora estruturado e orientado à monitorização contínua, opera dentro de limites claros, associados à natureza complexa e extensa da cadeia de valor, pelo que, face a estes desafios, a organização tem vindo a ajustar os seus mecanismos de recolha e validação, procurando melhorar a qualidade e a relevância dos dados. Este trabalho revela-se particularmente importante, se a empresa quiser assegurar a rastreabilidade e comparabilidade dos dados, para melhor compreender a evolução do tema da sustentabilidade dentro da empresa e apoiar a tomada de decisão.

4.5. Integração no ciclo de gestão e contributo do Controlo de Gestão

Como já foi estabelecido na secção 4.4., a empresa do caso de estudo tem ao seu dispor várias ferramentas para a recolha e tratamento de dados, apesar das limitações já enumeradas. Contudo a integração da sustentabilidade não se limita à definição de métricas ou à mera existência destes sistemas de informação. Desta forma, revelou-se importante investigar como a sustentabilidade se integra nas decisões organizacionais e de que forma esta está presente no ciclo de gestão.

Tal como evidenciado anteriormente, a sustentabilidade constitui uma dimensão que atravessa múltiplas áreas da organização, tendo implicações para a definição de metas e monitorização dos resultados, pelo que a sua integração nos processos de tomada de decisão não ocorre de forma isolada, sendo diretamente influenciada pelas condicionantes associadas à própria forma como está construído o modelo de negócio. Dado todo este enquadramento, é particularmente importante compreender, em primeiro lugar, em que medida a informação de sustentabilidade se encontra integrada nos momentos de planeamento, acompanhamento e controlo e, em segundo, como interage com a gestão económico-financeira.

Não obstante, explorar o papel das funções associadas ao CG e, no contexto da empresa, ao Departamento de PCG, assume-se como um tópico central desta dissertação, na medida em que é fundamental investigar de que forma esta área pode contribuir para a ligação entre a informação produzida e os processos de decisão organizacional, no contexto da sustentabilidade. Como já foi estabelecido ao longo do Capítulo 4, há uma necessidade crescente de tentar aproximar a informação reportada à realidade dos negócios, e o CG, enquanto área de apoio à gestão, tem em si as capacidades e ferramentas relevantes para ajudar as empresas a conseguir isso mesmo. Para explorar este tópico, foi importante, primeiro, avaliar qual o contributo atual e, em seguida, procurar compreender a perceção dos entrevistados sobre o contributo potencial do CG, dentro da sustentabilidade.

4.5.1. Processos de decisão no contexto da sustentabilidade

Face à constante evolução dos negócios, é necessário estabelecer qual a direção estratégica que cada um deve tomar e, portanto, importa definir critérios que estejam em linha com as prioridades estratégicas, para que a tomada de decisão seja o mais clara possível. No contexto do modelo de negócio da empresa do caso de estudo, a sustentabilidade não é um fator que é tido em conta isoladamente, até porque não é considerada como prioridade

estratégica, é antes ponderado por outros critérios, nomeadamente o económico-financeiro, no processo de tomada de decisão. O próprio CEO reconhece que a sustentabilidade ainda está longe de ser um critério que tem influência considerável no desenho da estratégia da empresa do caso de estudo, mas é algo que está subjacente às decisões que toma e que, no futuro, este tema talvez possa passar a ser um fator de crescimento e competitividade no setor.

A organização enfrenta decisões complexas, nomeadamente, com gestão de produto, e, sendo o objetivo servir da melhor forma possível o cliente, há certos critérios que são postos em causa, principalmente a sustentabilidade, como explica a *Controller* de Gestão. A mesma acrescenta ainda que existe sempre o *trade-off* entre o “bem-estar” financeiro e a sustentabilidade, que não é medido nem analisado quando são tomadas este tipo de decisões:

“(...) por exemplo, precisávamos de markup, e a única forma de fazer isso mantendo a forma como estávamos a trabalhar, era diminuir o preço-custo, e diminuir o preço custo só mudando de fábrica e de localizações, e tem impacto negativo na sustentabilidade.”

Desta forma, consegue-se perceber que a sustentabilidade não “pesa” sempre da mesma forma, e, no caso da gestão de produto, é um fator que não tem qualquer influência, dada a necessidade prioritária de assegurar a solidez financeira da empresa. Outro exemplo, que corrobora esta afirmação, é referido pela Responsável de Sustentabilidade, quando questionada sobre a otimização da distribuição do produto e a influência do cliente:

“(...) existe pressão do cliente, porque quer o produto agora, (...) acabamos por enviar com antecedência e (...) acaba o cliente por ter muita influência, na forma como nós enviamos produtos para loja. (...) quando existe esta pressão do cliente, acabamos por ter de mudar, e não há nada que a Sustentabilidade possa dizer à Logística, (...) se o cliente valoriza esta colocação do produto, valoriza sim, (...) mas não lhe interessa como é que chegou.”

Ao entender melhor o contexto do negócio, foi possível perceber que a consideração da sustentabilidade não se traduz automaticamente na adoção de soluções ambientalmente ou socialmente mais responsáveis, antes, a integração desta fica subjugada, frequentemente, à compatibilização com outros objetivos, nomeadamente de índole económica e financeira. Apesar da informação e métricas serem um grande apoio, há sempre uma necessidade de

enquadrar o impacto a nível de custo e viabilidade, exigindo as decisões que envolvam o tema da sustentabilidade, um racional que suporte cada escolha, tal como refere o CEO:

“(...) sem sustentabilidade financeira, não há sustentabilidade, mas a sustentabilidade financeira também não precisa de ser a maximização total do lucro à custa de tudo, portanto, o que nós tentamos fazer é, e aqui os KPIs ajudam muito, tomar decisões as mais conscientes possíveis e tentar mitigar os impactos sem pôr em causa a sustentabilidade financeira (...), por exemplo, se eu tenho uma maneira “A” de fazer uma coisa, e a maneira “B” custa-me mais 2 cêntimos por peça, mas em termos de impacto é muito melhor, há uma decisão minha ou das equipas em gastar esses 2 cêntimos a mais para que depois nos KPIs de impacto eu não seja prejudicado.”

4.5.2. Sustentabilidade no ciclo de gestão

Como já foi referido anteriormente, a sustentabilidade é um tema explorado sob a forma de iniciativas e projetos que estão integrados dentro do programa de sustentabilidade, existindo todo o planeamento, monitorização e organização por ciclos trianuais e a definição de temas prioritários dentro desse contexto. Apesar disto, a articulação entre a sustentabilidade e os instrumentos formais do ciclo de gestão, apresenta-se menos consolidada, sendo um ponto de “descontinuidade” entre planeamento e a decisão.

Em particular, no contexto do orçamento e projeção, a sustentabilidade não surge como uma variável explicitamente formalizada, ou seja, não há qualquer preocupação em tentar projetar os impactos da atividade em termos sustentáveis, ficando-se apenas pelos custos evitados. Assim, a influência da sustentabilidade nas decisões com impacto orçamental, tende a ficar circunscrita, não sendo um elemento intrínseco ao próprio modelo de planeamento orçamental. Como refere o CEO, reconhecendo esta limitação, é um processo em constante evolução e que necessita de um desenvolvimento maior dos sistemas de informação:

“Para mim, há três níveis dentro disto! Primeiro, está o nível que nós tínhamos até o ano passado, que era quando nós não orçamentávamos nada. Estamos agora no segundo nível, onde tu impactas tudo que são impactos financeiros desta dimensão, por exemplo, as taxas, (...), isso já fazemos de momento. Eu acho que vai haver uma terceira “derivada”, em que tu, por exemplo, quando estás a fazer um orçamento de compras, já fazes o “espelho” em termos de emissões que isso vai ter. Contudo, para isto tu vais ter de ter

uma base muito robusta, e que nós ainda não temos, que te permite calcular isso, temos de ter vários “de” e “para” (...).”

A incorporação da sustentabilidade nos processos de previsão e acompanhamento, dado este enquadramento, é condicionada e dependente de dados que nem sempre estão disponíveis ou não são suficientemente robustos, tal como já foi referido na secção 4.4.3., restringindo a sua utilização como base para o desenvolvimento de previsões. Dadas as limitações, a empresa ainda se encontra na fase de medir o passado, faltando toda uma evolução estrutural dos sistemas e o mapeamento das várias relações de causalidade, para que possa passar a uma fase de prever e planear o futuro, em termos de impactos sustentáveis.

Esta realidade reflete-se também na forma como a sustentabilidade é incorporada nas decisões organizacionais. É possível perceber que a sua influência ocorre apenas ao nível de decisões específicas e, neste sentido, acaba por não se traduzir numa integração nos mecanismos formais do CG. Como referido pela *Controller* de Gestão, decisões associadas à estrutura de custos ou margem podem implicar consequências ao nível da sustentabilidade que não são tidas em conta. Desta forma, a consideração da sustentabilidade como critério, tende a permanecer circunscrita ao âmbito do programa de sustentabilidade, não se encontrando integrada no racional de gestão do negócio.

Assim, neste contexto existe um claro desfasamento entre a disponibilidade da informação sustentável, a sua utilização na tomada de decisão e a sua integração nos instrumentos formais do ciclo de gestão, nomeadamente, na projeção e orçamentação dos impactos sustentáveis. Neste sentido, foi necessário avaliar também qual o papel atual e futuro do CG, para a mudança do paradigma da empresa do caso de estudo.

4.5.3. Papel do PCG: contributos atuais, fronteiras e papel futuro

Dentro da estrutura da empresa estudada, o Departamento de PCG assume um papel fundamental para análise, controlo e projeção da sua atividade, tendo uma função importante para o apoio à tomada das decisões com impacto económico e financeiro. Particularmente, na sua relação com o Departamento de Sustentabilidade, PCG não tem uma atuação muito relevante, dado que, como refere a Responsável de Sustentabilidade, o maior contributo prende-se ao uso dos *outputs* que já são produzidos normalmente, sendo muito pontuais as

situações em que de facto tem uma utilidade diferente, sendo exemplo disso, análises de viabilidade de projetos de investimento sustentáveis.

Esta realidade reflete, em parte, as fronteiras atuais da atuação do CG neste domínio, estando associadas à ausência de uma integração plena da sustentabilidade nos instrumentos formais do ciclo de gestão. Como analisado no Capítulo anterior, a inexistência de uma tradução sistemática da sustentabilidade em variáveis económico-financeiras, limita a sua incorporação nos mecanismos clássicos de planeamento, orçamentação e projeção, condicionando desta forma, o papel do PCG enquanto função de apoio dentro deste tema. Outro fator está relacionado com o facto de os próprios sistemas de informação ainda não estarem preparados para acomodar esta necessidade de prever e planear o futuro em termos de impactos sustentáveis, como já explicado anteriormente, limitando a forma como o PCG pode acrescentar “valor em cima dos dados da sustentabilidade”, como refere o CEO. Este menciona ainda que, dado o estado atual dos sistemas e a falta de mapeamento das relações de causalidade, o papel deste Departamento não conseguiria ir mais além do que o simples reporte para responder às exigências legais.

Paralelamente, durante a investigação foi possível verificar que o nível atual de envolvimento do CG não depende exclusivamente das suas capacidades técnicas, estando também condicionado por fatores organizacionais, sendo reconhecido, pela *Controller* de Gestão, que a integração da sustentabilidade nos processos de CG exige, não só o desenvolvimento das ferramentas, mas também a existência de um mandato claro ao nível da gestão de topo, que enquadre e legitime esta trajetória de integração. Esta conclui, também, que a ausência de orientações explícitas constitui uma limitação importante, defendendo a necessidade de estruturas que suportem a mudança neste sentido. Sugere, para este efeito, a criação de mecanismos ou equipas dedicadas à melhoria contínua, com ligação direta à gestão da empresa, como forma de garantir o impulso necessário à integração desta dimensão.

Não obstante estas limitações, durante as entrevistas foi possível compreender que PCG poderá ter um papel fundamental para a integração da sustentabilidade nos SCGs. Para a Responsável de Sustentabilidade, o contributo futuro poderia estar sustentado no tratamento e análise de dados, dado que as equipas do Departamento já lidam com este tipo de questões. Esta reconhece ainda que este seria um passo natural e onde teria mais impacto

no seu trabalho. Na opinião da *Controller* de Gestão, PCG poderia, por um lado, assistir no desenho e monitorização de indicadores, e, por outro, na elaboração de orçamento e projeções dos impactos sustentáveis da atividade da empresa. Do ponto de vista do CEO, neste momento existem limitações nos sistemas que não permitem grande envolvimento deste Departamento, como já mencionado anteriormente, mas afirma que no futuro isto poderá vir a mudar, caso a recolha e tratamento de dados consigam evoluir para um patamar superior, que possibilite acrescentar valor à área de sustentabilidade.

Neste âmbito, surge ainda uma perspetiva adicional sobre a possível evolução do papel do CG, evidenciada pela *Controller* de Gestão. Esta refere que há potencial para a incorporação, de forma mais explícita, dos impactos da sustentabilidade na lógica económica das decisões. A mesma destaca o facto de a sustentabilidade não se encontrar integrada nos critérios de decisão, sugerindo a necessidade de evoluir para uma abordagem em que os impactos da “insustentabilidade” possam ser refletidos nos modelos de análise, nomeadamente através da sua tradução em “custos de insustentabilidade” que entrem como critério na tomada de decisão, aproximando estes impactos à análise económica relacionada com decisões operacionais.

5. Discussão

Do caso de estudo apresentado, é possível verificar que a evolução da área da sustentabilidade segue uma trajetória de constante mudança. Com efeito, na empresa analisada, o tema emerge de uma lógica incremental que evolui por fases, sendo que inicialmente centrava-se na eficiência de custos. Apenas posteriormente é que este tema passa a estar enquadrado dentro de um programa estruturado, centrado em projetos e iniciativas que visam criar valor dentro da empresa, para fazer face às exigências legais e às pressões dos *stakeholders*. Deste enquadramento é possível confirmar as conclusões de Contrafatto & Burns (2013) e Pondeville *et al.* (2013), dado que, primeiro, a sustentabilidade emerge como extensão da lógica económica existente, e, em segundo, surge como resposta às pressões internas e externas, para que a empresa implemente medidas sustentáveis. Portanto, dentro do contexto da organização, esta área não resulta de uma transformação por si só, mas antes como um conceito que se desenvolve dentro de uma conjuntura económica, organizacional e legal específica, que foi despoletando a progressão do tema no seio da empresa do caso de estudo, ao longo dos anos.

É também legítimo inferir que o próprio conceito de sustentabilidade tem uma tradução diferente nos negócios. De facto, no contexto da organização, o tema é alargado para incluir o racional de “responsabilidade” e impacto no mundo, que acaba por moldar a forma como as operações se desenvolvem. Por outras palavras, está enraizado na cultura da empresa que o trabalho deve evoluir no sentido de se fazerem escolhas mais responsáveis no dia-a-dia. Assim, partindo do caso de estudo, verifica-se que a sustentabilidade não está nas grandes decisões, mas antes na forma como o quotidiano das operações se desenvolve, o que revela que este tema não tem uma aplicação direta entre a literatura e a realidade das empresas, tal como sugerido por Contrafatto & Burns (2013).

Paralelamente à evolução do tema na empresa do caso de estudo, é possível concluir que formalização dos procedimentos e políticas é um processo contínuo que se tem vindo a desenvolver ao longo dos anos, sendo marcado, essencialmente, pela institucionalização progressiva do tema (Moore, 2013). A cultura, enquanto controlo informal, era um elemento com grande relevância para a comunicação dos princípios de sustentabilidade, porém a dependência excessiva, motivou a criação de mecanismos de controlo formais e de boas estruturas de *governance*, como forma de colmatar problemas de escalabilidade desta área para

o resto do negócio. Na prática, surge da necessidade de alinhamento entre pessoas, negócios e objetivos (Dutta *et al.*, 2013), para conseguir gerir os vários riscos resultantes das obrigações legais cada vez mais exigentes, e para a comunicação de linhas de orientação claras para os vários departamentos. Desta forma, a evolução do racional focado na eficiência, para uma lógica de formalização e gestão mais próxima, revela claramente que a sustentabilidade não é uma área que surge como um “resultado acabado”, é antes fruto de um processo de transformação gradual (Cortés *et al.*, 2024), diretamente interligado com o contexto legal e organizacional.

Adicionalmente, este caso evidencia o papel crítico dos *stakeholders* enquanto entidades que restringem o campo de ação da empresa, em relação à estratégia, integração e controlo sobre tema. Com efeito, a investigação revelou que a educação do consumidor é uma importante condicionante da integração da sustentabilidade no negócio, dado que esta não é valorizada pelos mesmos, e, portanto, não é para o negócio um fator de crescimento que possa ser explorado, pelo menos atualmente. Assim, pode-se afirmar que o comportamento do cliente é uma condicionante-chave que limita a integração da área na empresa, porque acaba por não justificar o maior dispêndio de recursos ou a priorização enquanto peça-chave da estratégia corporativa, quando não é sustentabilidade que o consumidor quer “comprar”. De uma forma semelhante, o caso mostra que os fornecedores, apesar de serem dos *stakeholders* com maiores impactos a nível de sustentabilidade, são também aqueles sobre os quais a empresa tem a menor quantidade de informação disponível, representando uma importante lacuna para a monitorização. Portanto, estes dois factos provam, primeiro, que os *stakeholders* têm uma influência significativa na estratégia e na visibilidade sobre o tema, tal como sugerido por Rodrigue *et al.* (2013), e, segundo, que a integração da sustentabilidade depende de múltiplos *drivers* externos à própria organização, como referem De Villiers *et al.* (2016).

Apesar dos esforços de articulação entre departamentos, através do planeamento e organização do programa de sustentabilidade e das discussões regulares ao longo do ano, o caso de estudo expõe uma fragmentação organizacional e, sobretudo, informacional. Tal como demonstrado, a informação produzida depende, essencialmente, de dados que, ou estão dispersos pelas várias equipas, ou são provenientes de vários sistemas, e que muitas vezes não estão integrados corretamente. Isto acaba por exigir um grande trabalho, por parte do Departamento de Sustentabilidade, de coordenação manual de todo um processo de

recolha, o que acarreta riscos para a integridade e qualidade dos dados. Resumidamente, existem três problemas principais: a informação está dispersa; os sistemas estão, em parte, desconectados; e os departamentos estão relativamente pouco integrados. Este paradigma acaba por comprovar as conclusões de Maas *et al.* (2016a), dado que os autores identificam a fragmentação entre a recolha, controlo e reporte, como um problema central para a integração da sustentabilidade. Contudo, esta limitação sistémica reflete a complexidade técnica e organizacional de operacionalizar a sustentabilidade nos negócios, pondo em evidência um problema que é multidimensional e que impede o uso eficiente de SCGs, tal como mencionado por Virtanen *et al.* (2013).

Esta ideia de que a sustentabilidade é uma questão multifacetada e tecnicamente complexa, estende-se também às limitações estruturais na medição e recolha de informação. No caso de estudo, é demonstrado como há uma dificuldade em compreender e avaliar toda a extensão da cadeia de valor, e como isso leva a que seja necessário procurar outras alternativas, nomeadamente, o uso de estimativas e dados incompletos. Efetivamente, revela-se um obstáculo para a medição e monitorização dos impactos da empresa, e para o desenho de medidas que visam a diminuição dos mesmos. Portanto, não conhecer a plenitude dos efeitos que a cadeia de valor do negócio produz, é ter um risco que não consegue ser corretamente antecipado e, por consequência, um que não pode ser eficientemente gerido. No seu trabalho, Mokhtar *et al.* (2016), demonstram justamente a necessidade de aplicar os princípios da CGA para que as empresas consigam quantificar os impactos e, por conseguinte, gerar informação útil para a tomada de decisão. Por outro lado, Hartmann *et al.* (2013), reconhecem que, dentro desta área, existe uma diversidade de fatores que se apresentam como claras barreiras à definição e mensuração dos impactos, e que resultam, não só da natureza não financeira do tema, mas também de problemas de standardização e agregação da informação, obstáculos também presentes na conceção atual do SCGS da empresa do caso de estudo.

A partir do caso, é possível verificar que existe já uma base sólida em termos do uso de métricas, reporte e monitorização aplicada ao programa de sustentabilidade. Contudo, é também de aplicação muito reduzida, quando comparado com o restante negócio. De facto, as limitações estruturais e organizacionais, mencionadas no Capítulo anterior, inibem a evolução e integração da sustentabilidade nos SCGs, comprometendo o uso efetivo das ferramentas de controlo formal, como o orçamento e projeção. Esta necessidade de

aperfeiçoamento do SCGS é essencial para que a organização do caso de estudo seja capaz de prever e monitorizar os impactos, assistindo na aplicação da sustentabilidade às estratégias organizacionais, tal como sugerido por Arjaliès & Mundy (2013). Os mesmos autores defendem que, se bem implementado, um SCG pode orientar as empresas para incluírem mais facilmente a sustentabilidade no modelo de negócio, apesar de reconhecerem que a integração, por vezes, pode ser desigual ou incompleta, tal como acontece na empresa do caso de estudo. Adicionalmente, Traxler *et al.* (2023), referem que os controlos e reporte de sustentabilidade deve estar alinhado com os SCGs existentes, sugerindo aqui um imperativo de integração, para que exista uma tomada de decisão mais informada, maior alinhamento estratégico e redução do *greenwashing*, produzindo efeitos na confiança e credibilidade da informação produzida. Desta forma, o simples reportar para responder às exigências passadas, pode passar a ser uma ferramenta de gestão do futuro e de enorme valor para a organização do caso de estudo, se conseguir transitar para uma integração plena da sustentabilidade nos sistemas de controlo.

Da mesma forma, o caso evidencia a falta de relevância que a sustentabilidade ainda tem para os negócios. Durante a investigação, foi possível perceber que o tema ainda não é visto como um *driver* estratégico central pela gestão de topo, não sendo um fator de crescimento nem de diferenciação para as organizações no mercado da moda. Isto acaba por se refletir em dois aspetos: primeiro, a falta de integração no ciclo de gestão; e, segundo, na subordinação à lógica económico-financeira. De facto, o caso de estudo mostra que a sustentabilidade ainda não é um critério dominante para a tomada de decisão, nem para o desenho da estratégia organizacional, o que, por sua vez, leva a que a gestão diária das operações ponha de parte este tema como uma “medida de peso”, quando se avalia o “equilíbrio” de uma decisão. Em parte, esta realidade deriva da não formalização dos *trade-offs* entre a sustentabilidade e a parte financeira, ou seja, a empresa de caso de estudo, ainda não é capaz de determinar qual o “efeito colateral”, em termos sustentáveis, de determinadas decisões que toma, o que impede que a gestão tenha uma visão clara sobre o que está em causa no longo prazo. Tal como sugerido por Christ *et al.* (2016), para que as empresas sejam capazes de tomar decisões que englobem uma multiplicidade de critérios, é necessário resolver esta questão dos compromissos entre sustentabilidade e equilíbrio financeiro, de forma a obter todos os contornos do problema e enriquecer a tomada de decisão. Contudo, também os autores, afirmam que há a necessidade de existirem ferramentas que sejam

capazes de assistir nesta análise, o que também se revela um obstáculo na empresa do caso de estudo, tal como foi possível apurar. Resumidamente, este enquadramento demonstra um claro conflito entre o ganho económico e sustentável, tal como sugerido por Contrafatto & Burns (2013), que terá de ser progressivamente resolvido, se a empresa do caso de estudo quiser levar a integração da sustentabilidade mais longe, focando-se em perceber os ganhos sustentáveis do futuro, e não as perdas financeiras do presente.

Uma constatação fundamental do caso de estudo, está relacionada com o papel do CG dentro do tema da sustentabilidade. Com efeito, foi possível apurar que as funções do Departamento de PCG, dentro da empresa do caso de estudo, ficam reduzidas à simples análise de informação que já é produzida no dia-a-dia, sendo que não há um sentido de acrescentar valor ao trabalho do Departamento de Sustentabilidade, pelo menos atualmente. Correntemente, na empresa do caso de estudo, o SCGS ainda é um sistema marcadamente sociotécnico, ou seja, muito dependente da articulação entre as pessoas e sistemas, facto que abre as “portas” a riscos que põe em causa a fidedignidade, rigor e transparência da informação, pelo que pode implicar um fenómeno de *greenwashing* percebido. Adicionalmente, também o caso evidenciou que há um grande potencial futuro para que o CG possa assistir na integração da sustentabilidade, desde o desenho e monitorização de KPIs, até à elaboração de orçamentos dos impactos da empresa, sendo relevante para a expansão mais alargada do SCG, ao “mundo” da sustentabilidade (Renaud, 2013). Portanto, a extensão das funções do Departamento de PCG e o desenvolvimento de um SCGS mais resiliente, serão passos importantes para que o tema possa ganhar outra relevância dentro do negócio, podendo os próprios SCGs ser um “motor” para a mudança organizacional (Bouten & Hoozée, 2013) e para a forma como a sustentabilidade é operacionalizada na empresa do caso de estudo.

6. Conclusões

Embora a literatura sugira uma crescente tendência para a integração da sustentabilidade nos SCGs (*e.g.* Maas *et al.*, 2016a; Traxler *et al.*, 2023; Arjaliès & Mundy, 2013), a evidência empírica do caso de estudo revela que essa integração permanece parcial, condicionada e fortemente dependente de fatores económicos, organizacionais e externos, refletindo-se nas limitações expostas pela investigação, nomeadamente, ao nível da implementação prática e da coordenação entre diferentes sistemas de informação e processos.

O caso de estudo demonstra, também, que esta integração pouco conseguida é consequência direta da falta de relevância da sustentabilidade para a construção dos modelos de negócio e das estratégias organizacionais. Com efeito, o facto de ser uma área dependente da vontade de um consumidor pouco motivado para fazer escolhas mais responsáveis, significa que não é um *driver* que acrescenta valor ao negócio, pelo que não há qualquer priorização ou dispêndio substancial de recursos com vista a “acelerar” a evolução da área dentro da empresa. Isto implica que os problemas de fragmentação dos sistemas de informação e falta de inclusão no ciclo de gestão, se perpetuem no tempo, permanecendo como um tema que é tratado à parte da gestão do negócio, e não integrado no racional do modelo de negócio.

Contudo, a evidência empírica aponta no sentido de que o CG possa desempenhar um papel, por um lado, de integrador da informação sustentável e, por outro, de apoio à decisão “sustentável”, portanto, o envolvimento na área da sustentabilidade poderia refletir-se na resolução de vários problemas que atualmente existem. Para a empresa, poderia significar o fomento da integração dos sistemas, a melhoria na qualidade e quantidade da informação, e a formalização dos *trade-offs* associados; e para a gestão de topo, visibilidade sobre o longo prazo, tomada de decisão mais consciente e baseada em factos sólidos, e o acompanhamento mais fiel à realidade, de forma a antecipar riscos e a facilitar o desenho de medidas. Resumidamente, a integração da sustentabilidade não depende apenas da sua medição e reporte, mas antes da sua incorporação nos sistemas de controlo e processos de decisão, sendo o CG um elemento central para esta transformação.

A presente investigação apresenta algumas limitações. Desde logo, sendo baseada num único caso de estudo, não permite a generalização de quaisquer conclusões

apresentadas. Adicionalmente, apesar de existir a preocupação de envolver colaboradores de diferentes departamentos, reconhece-se o contributo que teriam se fossem incluídos parceiros externos, ou seja, seria uma excelente forma de enriquecer o caso de estudo com outras perceções de atores que são igualmente importantes no “ecossistema” da organização.

Não obstante, o caso apresenta importantes contributos para a literatura associada à relação entre sustentabilidade e CG, sendo encorajada a aplicação deste tipo de investigação para pesquisa futura, devendo ser realizada em empresas de diferentes setores e/ou dimensões, e incluindo um número mais alargado de casos de estudo. Desta forma, será possível perceber os vários contextos e condicionantes que explicam a forma como esta área evolui e se integra nos SCGs tradicionais, quais os fatores que explicam diferentes níveis de maturidade, e, adicionalmente, confirmar (ou não) as conclusões apresentadas nesta dissertação.

Bibliografia

- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: A comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>
- Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Bell, J. (1999). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education and social science* (3rd ed.). Open University Press.
- Bezuidenhout, S., De Villiers, C., & Dimes, R. (2023). How management control systems can enable, constrain, and embed integrated reporting. *Accounting & Finance*, 63(4), 4251-4273. <https://doi.org/10.1111/acfi.13092>
- Bouten, L., & Hoozée, S. (2013). On the interplay between environmental reporting and management accounting change. *Management Accounting Research*, 24(4), 333–348. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.005>
- Christ, K. L., Burritt, R., & Varsei, M. (2016). Towards environmental management accounting for trade-offs. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(3), 428–448. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2015-0112>
- Contrafatto, M., & Burns, J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. *Management Accounting Research*, 24(4), 349–365. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.004>
- Cortés, D., Traxler, A., & Greiling, D. (2024). Management control practices for the sustainability transformation in the European construction industry. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(6), 156–177. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2023-0209>
- Cullen, J., Tsamenyi, M., Bernon, M., & Gorst, J. (2013). Reverse logistics in the UK retail sector: A case study of the role of management accounting in driving organisational change. *Management Accounting Research*, 24(3), 212–227. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.01.002>

- De Villiers, C., Rouse, P., & Kerr, J. (2016). A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.107>
- Dutta, S. K., Lawson, R. A., & Marcinko, D. J. (2013). Alignment of performance measurement to sustainability objectives: A variance-based framework. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(6), 456–474. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.08.008>
- Hartmann, F., Perego, P., & Young, A. (2013). Carbon accounting: Challenges for research in management control and performance measurement. *Abacus*, 49(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/abac.12018>
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016a). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016b). Reprint of Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.055>
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Mokhtar, N., Jusoh, R., & Zulkifli, N. (2016). Corporate characteristics and environmental management accounting (EMA) implementation: Evidence from Malaysian public listed companies (PLCs). *Journal of Cleaner Production*, 136, 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.085>
- Moore, D. R. J. (2013). Sustainability, institutionalization and the duality of structure: Contradiction and unintended consequences in the political context of an Australian water business. *Management Accounting Research*, 24(4), 366–386. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.006>
- Pondeville, S., Swaen, V., & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, 24(4), 317–332. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.007>

- Quesado, P., Silva, R., & Oliveira, H. C. (2024). Management Control Systems and Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 16(12), 5067. <https://doi.org/10.3390/su16125067>
- Renaud, A. (2013). Configurations of the interactive use of environmental management control. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 19(2), 101–132. <https://shs.hal.science/halshs-01178070v1>
- Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301–316. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.004>
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting* (2nd ed.). Thomson Learning.
- Scapens, R. W. (2004). Doing case study research. In C. Humphrey & B. H. K. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods* (pp. 257–279). Elsevier.
- Traxler, A., Schrack, D., Greiling, D., Feldbauer, J., & Lautner, M. (2023). The interplay of sustainability reporting and management control – an exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability. *Journal of Applied Accounting Research*, 26(6), 160–182. <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2022-0222>
- Virtanen, T., Tuomaala, M., & Pentti, E. (2013). Energy efficiency complexities: A technical and managerial investigation. *Management Accounting Research*, 24(4), 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.002>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Anexos

Guiões das Entrevistas

Direção Executiva – Estratégia e Modelo de Negócio

1. Como começa a “jornada” da sustentabilidade na empresa?
 - i. Qual é, na sua opinião, a importância da sustentabilidade para a empresa?
 - ii. De que forma o negócio tem vindo a evoluir para integrar este tema?
 - iii. Acha que é prioridade da empresa, criar valor sustentável ao longo da cadeia?
2. Ao nível do desenho da estratégia corporativa, existe uma lógica de integrar a sustentabilidade ou é desenvolvida à parte desta?
3. Na sua opinião, como é que se consegue garantir alinhamento entre pessoas, negócio e processos, e os objetivos a nível da sustentabilidade?
 - i. Quais são, para si, os melhores meios para “fazer chegar” às equipas esta ideia de integração da sustentabilidade?
4. Ao nível de ferramentas de controlo, existe algum conjunto de métricas que são avaliadas periodicamente?
 - i. Acha que há uma maior “apetência” por KPIs de sustentabilidade em detrimento de outros mais financeiros?
5. Pensando no exercício de orçamentar e projetar, é prática da empresa ter em conta e projetar os impactos possíveis da atividade da empresa?
6. Existe uma revisão regular e específica da cadeia de valor para maximizar ou potenciar o valor sustentável criado?
 - i. Como é que cada *stakeholder* tem influenciado esta área, dentro da empresa?
7. A sustentabilidade tem um peso relevante nas decisões que toma a nível da direção do negócio?
8. Sendo a empresa uma marca internacional, acha que a mudança “nasce” internamente e é exportada, ou acontece o oposto?
9. Na sua opinião, acha que o CG poderia estar (mais) envolvido?
10. Em relação ao futuro, como é que acha que a área de sustentabilidade irá evoluir, não só dentro da empresa, mas também no setor?

11. Este tema, na sua visão, consegue enquadrar-se dentro dos modelos de negócio do setor? É um fator diferenciador para a competitividade das empresas?

Departamento de Sustentabilidade – Estruturação e Orientação do Processo

1. Na sua perspetiva, o que significa para a empresa e os seus colaboradores, o termo “sustentabilidade”?
 - i. Como é que o tema foi evoluindo ao longo do tempo, dentro da empresa?
 - ii. Acha que existe uma lógica de integrar a sustentabilidade no modelo de negócio?
2. Em relação ao reporte sustentável, quais são, para si, as principais dificuldades e problemas que existem na empresa?
3. A nível do reporte interno, existe alguma forma mais formal de comunicar os esforços feitos pela empresa nesta área aos colaboradores?
 - i. O que é que isto acrescenta à empresa?
4. Do seu ponto de vista, acha que existe um uso integrado do reporte sustentável ou é antes algo que funciona de forma paralela à atividade da empresa?
5. Ao nível dos sistemas de gestão, existe alguma ferramenta específica para servir as necessidades de reporte da empresa?
 - i. Como é que o reporte impactou as necessidades de recolha de dados?
 - ii. Acha que a organização disponibiliza recursos suficientes para este efeito?
6. Falando sobre a colaboração com outros departamentos, quais as equipas que estão envolvidas em todo o processo de reporte?
 - i. E em relação ao Departamento de PCG, acha que poderia estar (mais) envolvido para ajudar neste tipo de questões?
 - ii. E o Departamento de Contabilidade, também está envolvido?
7. De que controlos internos e procedimentos a empresa se serve para garantir a relevância e materialidade da informação reportada?
 - i. Acha que são suficientes para reportar informação com qualidade?
8. Ao nível das ferramentas de gestão, existem painéis de gestão próprios para tratar dos objetivos e estratégia sustentável? Há KPIs/EPIs desenvolvidos para esse fim?
9. Na sua opinião, existe uma preocupação de visitar regularmente a cadeia de valor, em termos de impacto sustentável?

10. Dada a importância da logística para o setor do retalho, quais os pontos importantes que devem ser analisados?
 - i. E em relação à logística inversa, acha que existe o cuidado de otimizar a colocação do produto? O cliente valoriza isto?
11. Do seu ponto de vista, acha que existe uma contradição naqueles que parecem aderir mais às causas ambientais, mas que depois exige que o produto seja entregue em prazos extremamente curtos?

Departamento de PCG – Envolvimento e Suporte

1. Quais as suas tarefas e responsabilidades dentro do Departamento de PCG?
 - i. Qual é a sua “colaboração” com o Departamento de Sustentabilidade?
 - ii. O PCG é envolvido quando se discutem temas associadas à sustentabilidade?
2. Alguma vez teve de ajudar a analisar ou a clarificar pressupostos apresentados pelo Departamento de Sustentabilidade?
3. Na sua opinião, a sustentabilidade tem impacto nas análises e decisões tomadas a nível do negócio?
4. No planeamento, orçamento ou *forecast*, este tema é tido em conta?
5. Do seu ponto de vista, que passos concretos seriam necessários para PCG ajudar a empresa a passar do “medir” para “prever/planear” impactos?
 - i. Qual seria o papel futuro do Departamento, caso isto fosse possível?
 - ii. Em que aspetos poderia acrescentar valor à empresa?
6. Acha que, ao longo dos anos, a integração da sustentabilidade está presente em todos os aspetos do seu trabalho e modelo de negócio?
7. Na sua opinião, o CG tem evoluído no sentido de se envolver e ter cada vez mais influência neste tipo de questões?
 - i. Existe preocupação em rever a cadeia de valor. O Departamento de PCG também está envolvido neste tipo de trabalho?
8. Se pudesse mudar três coisas na articulação PCG – Sustentabilidade para acelerar a integração, quais seriam?

