



# SDG Compass

**Guia para alinhar as estratégias  
empresariais com os ODS**

Desenvolvido por:



**United Nations  
Global Compact**



**wbcsd**

O nosso planeta enfrenta desafios económicos, sociais e ambientais enormes.

Para combatê-los, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definem as prioridades e aspirações globais para 2030. Os ODS representam uma oportunidade sem precedentes para eliminar a pobreza extrema e colocar o mundo no caminho da sustentabilidade.

Os governos de todo o mundo já concordaram com estes objetivos. Agora é a vez de as empresas agirem.

O SDG Compass explica a forma como os ODS afetam o seu negócio, disponibilizando-lhe ferramentas e conhecimentos para posicionar a sustentabilidade no centro da sua estratégia.

## Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



# O que vai encontrar neste guia?

		Página
	<b>Sumário executivo</b>	
	Porque é que os ODS são importantes para o negócio	4
	O que é o SDG Compass?	5
	<b>Passo 01 Compreender os ODS</b>	<b>6</b>
	O que são os ODS?	7
	Compreender o <i>business case</i>	8
	As responsabilidades de base das empresas	10
	<b>Passo 02 Definir Prioridades</b>	<b>11</b>
	Mapear a cadeia de valor para identificar as áreas de impacte	12
	Selecionar indicadores e recolher dados	14
	Definir prioridades	15
	<b>Passo 03 Definir Objetivos</b>	<b>16</b>
	Definir o âmbito dos objetivos e selecionar os Indicadores Chave de Desempenho (KPI)	17
	Definir uma linha de base de referência e selecionar o tipo de objetivo	18
	Estabelecer o nível de ambição	18
	Anunciar o compromisso com os ODS	20
	<b>Passo 04 Integrar</b>	<b>21</b>
	Ancorar os objetivos de sustentabilidade no negócio	22
	Incorporar a sustentabilidade em todas as funções da empresa	23
	Constituir parcerias	24
	<b>Passo 05 Reportar e comunicar</b>	<b>25</b>
	Reporte e comunicação eficazes	27
	Comunicar sobre o desempenho nos ODS	28

### ➤ **Porque é que os ODS são importantes para o negócio?**

**Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definem as prioridades e aspirações do desenvolvimento sustentável global para 2030 e procuram mobilizar esforços globais em torno de um conjunto de objetivos e metas comuns. Os ODS requerem uma ação à escala mundial de governos, empresas e sociedade civil para erradicar a pobreza e criar uma vida com dignidade e oportunidades para todos, dentro dos limites do planeta.**

Ao contrário dos seus predecessores, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, os ODS apelam de forma explícita a todas as empresas que apliquem a sua criatividade e capacidade de inovar na resolução dos desafios do desenvolvimento sustentável.

Os ODS foram acordados por todos os governos, mas o seu sucesso depende fortemente da ação e colaboração de todos os intervenientes. Os ODS constituem uma oportunidade para que as soluções e as tecnologias criadas pelas empresas sejam desenvolvidas e implementadas para enfrentar os maiores desafios mundiais de desenvolvimento sustentável.

Na medida em que os ODS formam a agenda global para o desenvolvimento das nossas sociedades, permitirão às empresas líderes demonstrar como os seus negócios contribuem para fazer avançar o desenvolvimento sustentável, quer minimizando impactes negativos quer otimizando impactes positivos nas pessoas e no planeta.

**As empresas são um parceiro vital para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. As empresas podem contribuir através das suas atividades principais e instamos as empresas do mundo inteiro a avaliar os seus impactes, definir objetivos ambiciosos e comunicar os resultados de forma transparente.**



Ban Ki-moon,  
Secretário Geral  
das Nações Unidas

Abrangendo um vasto espectro de tópicos de desenvolvimento sustentável para as empresas – tais como pobreza, saúde, educação, alterações climáticas e degradação do ambiente – os ODS podem ajudar a interligar estratégias empresariais e prioridades globais. As empresas podem utilizar os ODS enquanto enquadramento global para moldar, orientar, comunicar e relatar as suas estratégias, objetivos e atividades, permitindo-lhes capitalizar um leque de benefícios tais como:

- **Identificar futuras oportunidades de negócio**  
Os ODS visam redirecionar os fluxos de investimento público e privado para os desafios que representam. Como tal, definem mercados em crescimento para as empresas que possuam a capacidade de apresentar soluções inovadoras e mudanças transformadoras.
- **Aumentar o valor da sustentabilidade corporativa**  
Apesar do *business case* para a sustentabilidade corporativa já se encontrar bem definido, os ODS podem, por exemplo, fortalecer os incentivos económicos para que as empresas utilizem os recursos de forma mais eficiente ou mudem para alternativas mais sustentáveis, internalizando cada vez mais as externalidades.
- **Fortalecer as relações com os stakeholders e acompanhar o ritmo do desenvolvimento das políticas públicas**  
Os ODS refletem as expectativas das partes interessadas e a futura direção das políticas públicas aos níveis internacional, nacional e regional. As empresas que alinhem as suas prioridades com os ODS podem fortalecer o envolvimento de clientes, funcionários e outros *stakeholders*, e as que não o façam ficarão expostas a riscos legais e de reputação crescentes.
- **Estabilizar sociedades e mercados**  
Os negócios não são bem-sucedidos quando inseridos em sociedades que fracassam. Investir na consecução dos ODS sustenta os pilares do sucesso empresarial, incluindo a existência de mercados regulamentados, sistemas financeiros transparentes e instituições não corruptas e eficientemente geridas.
- **Utilizar a mesma linguagem e um propósito comum**  
Os ODS definem um enquadramento comum de ação e linguagem que ajudará as empresas a comunicarem de forma mais consistente e eficaz com os *stakeholders* a respeito dos seus impactes e desempenhos. Os objetivos ajudarão a reunir parceiros sinérgicos para enfrentar os desafios sociais mais urgentes do mundo.

## ➤ O que é o SDG Compass?

**O objetivo do SDG Compass é orientar as empresas sobre como podem alinhar a sua estratégia e medir e gerir a sua contribuição para os ODS.**

O guia apresenta cinco passos que ajudam as empresas a maximizar a sua contribuição para os ODS. As empresas podem aplicar esses cinco passos para definir ou alinhar a sua atuação, dependendo do ponto em que se encontram no que respeita a assegurar que a sustentabilidade é um resultado do ângulo da estratégia empresarial.

Os cinco passos do SDG Compass assentam no reconhecimento da responsabilidade de todas as empresas em cumprir a legislação relevante, respeitar os padrões internacionais mínimos e abordar, enquanto prioridade, todos os impactes negativos sobre os direitos humanos.

O SDG Compass foi desenvolvido com o foco nas grandes empresas. As pequenas e médias empresas e outras organizações são estimuladas a utilizá-lo como fonte de inspiração e a adaptá-lo conforme for necessário. O SDG Compass também foi concebido para ser utilizado ao nível da entidade, mas pode ser aplicado a um produto ou ao nível local, divisional ou regional, conforme requerido.

O guia SDG Compass está organizado em cinco secções que abordam cada um dos cinco passos:

### 01 Compreender os ODS

Como primeiro passo, as empresas são apoiadas a familiarizar-se com os ODS.

### 02 Definir prioridades

Para aproveitar as mais importantes oportunidades de negócio apresentadas pelos ODS e reduzir os riscos, as empresas são incentivadas a definir as suas prioridades com base numa avaliação dos seus impactes positivos e negativos, atuais e possíveis, sobre os ODS, ao longo de toda a cadeia de valor.

### 03 Definir objetivos

A definição de objetivos é essencial para o sucesso dos negócios e ajuda a fomentar, em toda a organização, prioridades partilhadas e um melhor desempenho. Ao alinhar os objetivos da empresa com os ODS, a administração pode demonstrar o seu compromisso para com o desenvolvimento sustentável.

### 04 Integrar

Essencial para alcançar os objetivos definidos é integrar a sustentabilidade no ângulo do negócio e na *governance* e incorporar metas de desenvolvimento sustentável em todas as funções da empresa. Para a prossecução de objetivos partilhados ou para abordar desafios sistémicos, as empresas participam cada vez mais em parcerias em toda a cadeia de valor, no seu sector ou com governos e organizações da sociedade civil.

### 05 Reportar e comunicar

Os ODS permitem às empresas reportar informações acerca do desempenho para um desenvolvimento sustentável mediante indicadores comuns e conjuntos de prioridades partilhadas. O SDG Compass incentiva as empresas a incorporarem os ODS nas suas comunicações e relatos para os *stakeholders*.





# Passo 01

## Compreender os ODS

Como primeiro passo, é importante familiarizar-se com os ODS e compreender as oportunidades e as responsabilidades que representam para o seu negócio.

Os ODS apelam às empresas do mundo inteiro que promovam o desenvolvimento sustentável através dos seus investimentos, das soluções que desenvolvem e das práticas empresariais que adotam. Desta forma, os objetivos incentivam as empresas a reduzir os seus impactes negativos e a aumentar a sua contribuição positiva para a agenda de desenvolvimento sustentável.

O grau e a velocidade com que as empresas de todo o mundo desenvolvam modelos de negócio mais sustentáveis e inclusivos desempenharão um papel importante no sucesso do alcance dos ODS. Por sua vez, todas as empresas são afetadas pelos desafios que os ODS abordam.

Neste passo, exploraremos o que são os ODS, como surgiram, como as empresas podem utilizá-los em seu benefício e como se baseiam em responsabilidades empresariais existentes, abrangendo as seguintes áreas:

➤ O que são os ODS?	7
➤ Compreender o <i>business case</i>	8
➤ As responsabilidades de base das empresas	10

## ➤ O que são os ODS?

**Concebidos para uma ação global: entre 2000 e 2015, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) disponibilizaram um enquadramento importante de desenvolvimento e alcançaram sucesso em diversas áreas tais como na redução da pobreza e na melhoria da saúde e educação em países em desenvolvimento.**

Os ODS sucedem aos ODM, alargando os desafios que devem ser abordados para erradicar a pobreza e abarcar um vasto leque de tópicos interrelacionados, nas dimensões económica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável.

Os ODS resultam do que é, provavelmente, o processo mais inclusivo na história das Nações Unidas, refletindo contributos sólidos de todos os setores da sociedade e de todas as partes do mundo. Somente através do UN Global Compact, mais de 1500 empresas forneceram os seus contributos e orientação.

Os objetivos são universalmente aplicáveis em países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Espera-se que os governos transponham os objetivos para os planos de ação, políticas e iniciativas nacionais, refletindo as diferentes realidades e capacidades de que os seus países são detentores.

Apesar de destinados primeiramente aos governos, os ODS são concebidos para reunir um vasto número de organizações e moldar as prioridades e aspirações para o desenvolvimento sustentável ao redor de um enquadramento comum. Mais importante é o facto de os ODS reconhecerem o papel essencial que os negócios podem e devem desempenhar para os alcançar.

<b>Objetivo 1</b>	Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
<b>Objetivo 2</b>	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável
<b>Objetivo 3</b>	Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
<b>Objetivo 4</b>	Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
<b>Objetivo 5</b>	Alcançar a igualdade de géneros e conferir poder a todas as mulheres e raparigas
<b>Objetivo 6</b>	Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos
<b>Objetivo 7</b>	Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos
<b>Objetivo 8</b>	Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos
<b>Objetivo 9</b>	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
<b>Objetivo 10</b>	Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países
<b>Objetivo 11</b>	Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis
<b>Objetivo 12</b>	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis
<b>Objetivo 13</b>	Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactes
<b>Objetivo 14</b>	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável
<b>Objetivo 15</b>	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade
<b>Objetivo 16</b>	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis
<b>Objetivo 17</b>	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável

**Cada objetivo disponibiliza diversas metas específicas e viáveis. Para informações adicionais, consulte: [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)**



## ➤ **Compreender o *business case***

**Ao desenvolver e apresentar soluções para alcançar os ODS, as empresas descobrirão novas oportunidades de crescimento e diminuirão o seu perfil de risco. As empresas podem utilizar os ODS enquanto enquadramento para moldar, orientar, comunicar e relatar as suas estratégias, objetivos e atividades, permitindo-lhes capitalizar um vasto leque de benefícios, que incluem:**

### ➤ **Identificar futuras oportunidades de negócio**

Os desafios globais do desenvolvimento sustentável já representam oportunidades de mercado para as empresas com capacidade de desenvolver e apresentar soluções inovadoras e eficazes, incluindo:

- Tecnologias inovadoras para aumentar a eficiência energética, a energia renovável, o armazenamento de energia, os edifícios verdes e o transporte sustentável;
- A substituição dos produtos tradicionalmente fabricados e processados por TIC e outras soluções de tecnologia que reduzem as emissões e os resíduos;
- Preencher as necessidades do vasto e largamente inexplorado mercado de produtos e serviços – incluindo nos cuidados de saúde, educação, energia, finanças e TIC – que podem melhorar as vidas dos quatro mil milhões de pessoas que vivem atualmente na pobreza.

Os ODS visam redirecionar os fluxos de investimentos públicos e privados para os desafios que representam. Esta ação aumentará o crescimento dos mercados e facilitará o acesso ao capital para as empresas que podem oferecer tecnologias e soluções relevantes através de modelos empresariais sustentáveis e inclusivos.

### ➤ **Aumentar o valor da sustentabilidade corporativa**

O *business case* das empresas para a sustentabilidade corporativa já se encontra bem definido. Ao integrar as considerações de sustentabilidade de forma transversal na cadeia de valor, as empresas podem proteger e criar valor para elas próprias, por exemplo, com o aumento das vendas, o desenvolvimento de novos segmentos de mercado o fortalecimento da marca, a melhoria da eficiência operacional, o estímulo à inovação de produtos e a redução da rotatividade dos trabalhadores.

Os esforços globais desenvolvidos pelos governos e por outras entidades para alcançar os ODS aumentarão ainda mais os incentivos financeiros à sustentabilidade corporativa, incluindo:

- A introdução de impostos, multas e outros mecanismos de preços para fazer com que as atuais externalidades passem a ser internalizadas no negócio. Esta ação fortalecerá ainda mais os incentivos económicos para que as empresas utilizem recursos de forma mais eficiente ou mudem para alternativas mais sustentáveis.
- As gerações mais novas, em particular, valorizam as práticas empresariais responsáveis e inclusivas, e o desempenho de sustentabilidade está a surgir como um fator importante na “competição pelo talento”. A moral, o compromisso e a produtividade dos funcionários podem fortalecer-se ainda mais nas empresas que desenvolvam ações para promover os ODS.
- Em todo o mundo, os clientes baseiam cada vez mais as suas decisões de compras na sua perceção do desempenho da sustentabilidade da empresa e os ODS podem robustecer ainda mais esta tendência.

➤ **Fortalecer as relações dos *stakeholders* e acompanhar o ritmo de desenvolvimento das políticas públicas**

Os ODS refletem as expectativas dos *stakeholders* e a futura direção das políticas públicas aos níveis internacional, nacional e regional. As empresas que alinham as suas prioridades com os ODS podem fortalecer o envolvimento de clientes, funcionários e outros *stakeholders*, e as que não o façam ficam expostas a riscos legais e de reputação crescentes.

As empresas que ajudem a alcançar os ODS conseguirão, provavelmente:

- Melhorar a confiança entre os *stakeholders*;
- Fortalecer a sua licença para operar;
- Reduzir os riscos legais e de reputação e outros riscos empresariais;
- Fortalecer a resiliência quanto aos custos ou aos requisitos impostos por legislação futura.

➤ **Estabilizar as sociedades e os mercados**

Os negócios não são bem-sucedidos se inseridos em sociedades que fracassam. Investir na realização dos ODS contribui para sustentar os pilares do sucesso empresarial.

Uma implementação bem-sucedida dos ODS ajudará a:

- Retirar milhões de pessoas da pobreza, aumentando, conseqüentemente, os mercados de consumidores em todo o mundo;
- Fortalecer a educação, promovendo funcionários mais capacitados e comprometidos;
- Progredir quanto à igualdade de gêneros e à capacitação das mulheres, criando, conseqüentemente, um “mercado emergente virtual” equivalente em tamanho e poder de compra ao das populações da China e da Índia;
- Assegurar que a economia global opera de forma segura na medida da capacidade do planeta para fornecer recursos essenciais como água, solo fértil, metais e minerais, garantindo desta forma os recursos naturais de que as empresas dependem para a sua produção;
- Promover instituições responsáveis e adequadamente geridas e sistemas comerciais e financeiros abertos e regulamentados, reduzindo os custos e os riscos de fazer negócios.

➤ **Utilizar a mesma linguagem e um propósito comum**

Os ODS definem um enquadramento comum de ação e linguagem que ajudará as empresas a comunicarem de forma mais consistente e eficaz com os *stakeholders* acerca dos seus impactes e desempenhos.

Porque ajudam a criar uma sensação de prioridades e propósitos comuns em todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, os ODS podem também contribuir para a criação de parcerias mais eficazes com governos, organizações da sociedade civil e outras empresas.

## **Transformar o nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**

Artigo 67 acordado por todos os 193 Estados-Membros das Nações Unidas:

**“A atividade, o investimento e a inovação empresariais privadas são dos mais importantes motores de produtividade, de um crescimento económico inclusivo e da criação de emprego. Reconhecemos a diversidade do setor privado, desde as microempresas a cooperativas e multinacionais. Exortamos as empresas a aplicar as suas criatividade e inovação para resolver os desafios de desenvolvimento sustentável.”**



## ➤ **As responsabilidades de base das empresas**

**O SDG Compass assenta no reconhecimento da responsabilidade de todas as empresas – independentemente do tamanho, do setor ou do local onde operem – de cumprir a legislação relevante, assegurar os padrões mínimos reconhecidos internacionalmente e respeitar os direitos universais.**

Enraizado nos Princípios dos direitos humanos da UN Global Compact e reafirmado e aperfeiçoado pelos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas, o respeito pelos direitos humanos difere do esforço de uma empresa em apoiar ou promover os direitos humanos. Há uma expectativa de base que todas as empresas evitem infringir os direitos humanos e abordem quaisquer danos em que estejam envolvidas quer através das suas atividades quer como consequência das suas relações negociais. Esta responsabilidade não pode ser mitigada por qualquer esforço em promover os direitos humanos ou fomentar o desenvolvimento sustentável.

Segundo os Princípios Orientadores das Nações Unidas, deve ser sempre uma prioridade para a empresa abordar todos os impactes adversos aos direitos humanos associados às suas operações e cadeia de valor. Quando as empresas necessitam de definir prioridades quanto à ordem pela qual abordam estes assuntos, os Princípios Orientadores das Nações Unidas são claros ao declarar que devem efetuar-lo antes de mais com base na gravidade dos potenciais impactes adversos, ou seja, o quão graves seriam esses impactes, que extensão teriam e quão difícil seria solucioná-los.

A prioridade deve ser concedida aos impactes ou aos riscos adversos aos direitos humanos, independentemente do possível custo ou benefício para o negócio. No entanto, existem provas crescentes de que os riscos para os direitos humanos convergem frequentemente com riscos para o negócio e que esta convergência é especialmente forte quando se trata de impactes mais graves nos direitos humanos.

### **Enquadramentos normativos, princípios e orientações existentes**

Ao longo das últimas décadas, o diálogo contínuo entre negócios, governos, sociedade civil e líderes de opinião moldou os enquadramentos, princípios e orientações internacionais da conduta negocial ética e responsável.

A lista de princípios que se aplicam universalmente a todas as empresas inclui:

- **Organização Internacional do Trabalho – Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social**
- **Princípios do UN Global Compact**
- **Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos**

Estes princípios conduzem as empresas a respeitar os direitos universais e a assegurar determinados padrões mínimos. Por exemplo, os Dez Princípios do UN Global Compact, que abrangem os direitos humanos e a mão-de-obra, o ambiente e a anticorrupção, definem a expectativa mínima sobre qualquer empresa empenhada no desenvolvimento sustentável. Da mesma forma, os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos reafirmam e aperfeiçoam a responsabilidade de todas as empresas de respeitar os direitos humanos.

Além disso, existe um número de diretrizes que as empresas são aconselhadas a considerar como a base das suas contribuições para os ODS. Estas incluem a **ISO 26000 – Orientações para a Responsabilidade Social** e outras orientações mais regionais como as Diretrizes **OCDE para as Empresas Multinacionais**.

Em [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) pode consultar um inventário dos princípios, normas e diretrizes existentes, assim como outras ferramentas de negócio.

# Definir prioridades



Para beneficiar das oportunidades e dos desafios apresentados pelos ODS, definir onde estão as prioridades da sua empresa ajudá-lo-á a focar os seus esforços.

Nem todos os 17 ODS serão igualmente relevantes para a sua empresa. A medida em que a sua empresa pode contribuir para cada um e os riscos e as oportunidades que representam individualmente dependerão de diversos fatores.

Ao desenvolver uma abordagem estratégica aos ODS, a sua primeira tarefa deve ser a de elaborar uma avaliação dos impactes atuais e potenciais, positivos e negativos, que a sua atividade representa para os ODS ao longo de toda a cadeia de valor. Esta ação ajudá-lo-á a identificar onde os impactes positivos podem ser aumentados e onde os impactes negativos podem ser reduzidos ou evitados.

Este passo estabelece como a sua empresa pode definir prioridades ao focar-se em três ações abrangentes:

- Mapear a cadeia de valor para identificar as áreas de impacte 12
- Selecionar indicadores e recolher dados 14
- Definir prioridades 15



## ➤ Mapear a cadeia de valor para identificar as áreas de impacto

**O maior impacto social e ambiental que a sua empresa tem nos ODS pode estar para além do âmbito dos ativos que detém ou controla, com as maiores oportunidades de negócio a estarem possivelmente mais acima ou mais abaixo na cadeia de valor.**

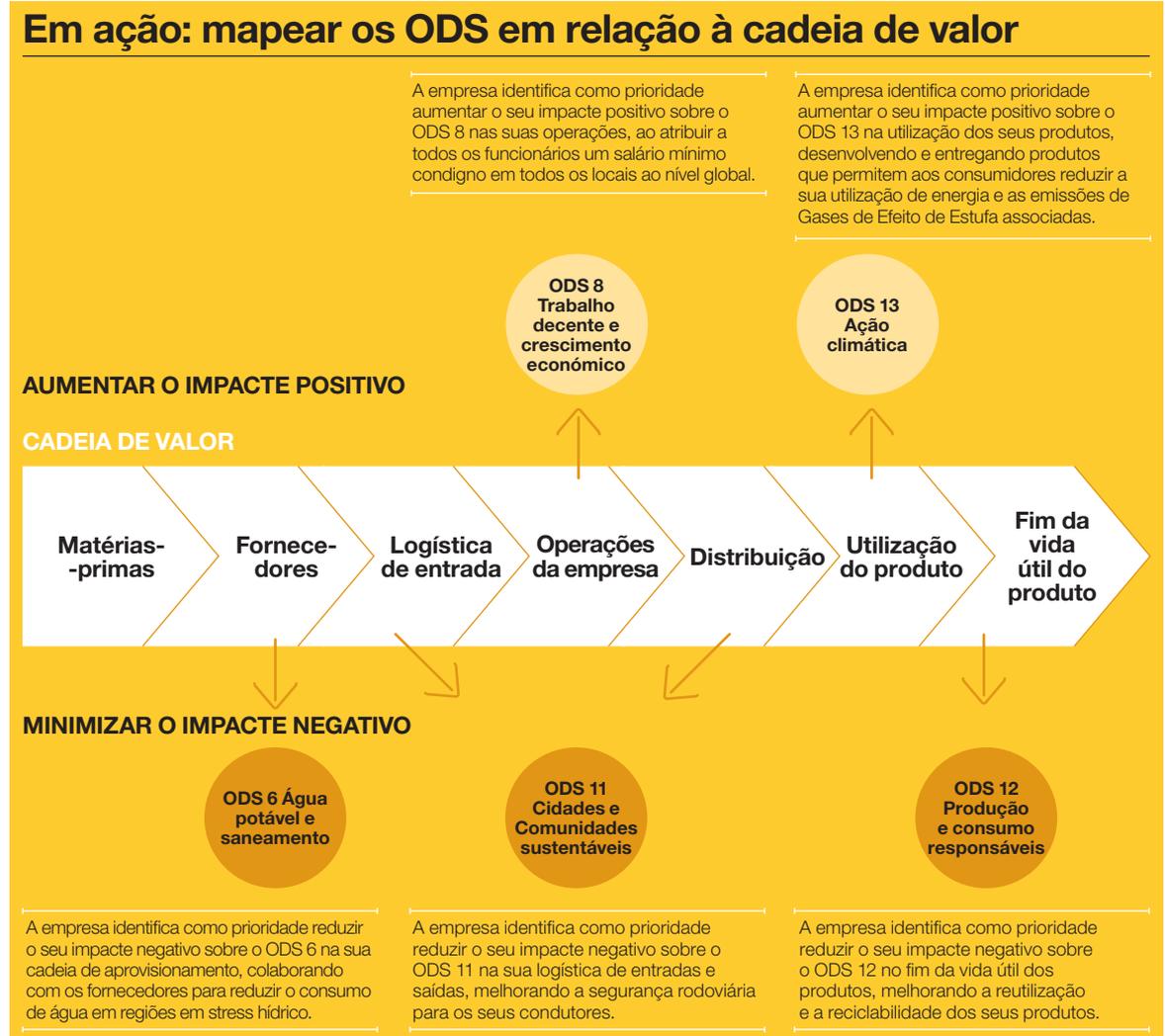
Consequentemente, é recomendado que a sua empresa considere toda a cadeia de valor como o ponto de partida para avaliar o impacto e definir prioridades – desde a base de aprovisionamento e logística de entrada, passando pela produção e operações, à distribuição, utilização e fim de vida útil dos produtos.

As empresas são incentivadas a iniciar esta avaliação de impacto efetuando um mapeamento exaustivo das suas cadeias de valor para identificar áreas com elevada possibilidade de impactes, quer negativos quer positivos, sobre os assuntos que os ODS representam. Deve ser dada a devida importância tanto aos impactes atuais como à possibilidade de impactes futuros.

▼ Ver abaixo um exemplo de ação

Este mapeamento não envolve uma análise de cada ODS em cada fase da cadeia de valor. Exige, sim, um nível exaustivo de verificação das áreas onde é expectável que os impactes sejam maiores. Implica examinar cada segmento da cadeia de valor abrangido pelo âmbito da avaliação para identificar áreas onde:

- As competências centrais e o portefólio de tecnologias e de produtos da sua empresa contribuem positivamente, atual ou potencialmente, para a implementação de um ou mais ODS;
- As atividades da sua empresa, transversais a toda a cadeia de valor, que, direta ou indiretamente, podem ter impactes negativos, atual ou potencialmente, sobre um ou mais ODS.



As três ações sugeridas neste passo são concebidas para a avaliação de impacto ao nível da entidade, mas podem ser aplicadas ao nível do produto, ao nível local ou ao nível regional, conforme requerido. Independentemente da escolha, é importante ser transparente acerca dos limites que foram selecionados e sobre se determinadas geografias ou negócios são excluídos e por que motivo.

Durante o processo de mapeamento, é recomendado que o contexto seja tido em conta, como a proximidade das operações e de outros segmentos da cadeia de valor a áreas geográficas que tenham um desempenho baixo em relação aos ODS. Por exemplo, se a sua empresa desenvolve operações de mão-de-obra intensiva ou cadeias de fornecimento em regiões com baixos salários e com uma fraca aplicação dos direitos e padrões de trabalho, irá provavelmente definir aí uma área de possível impacto elevado. Da mesma forma, as operações atuais ou potenciais em países onde existem necessidades humanas que os produtos da empresa podem ajudar a colmatar – tais como necessidades médicas ou o acesso à energia sustentável – podem também indicar uma área de possível impacto elevado.

Em alguns casos, estão disponíveis dados sobre o setor da indústria para ajudar a identificar áreas de impacto elevado, para além de ferramentas adicionais que podem também ajudar neste processo (ver “Ferramentas para mapeamento de áreas de impacto elevado em toda a cadeia de valor”).

O processo de mapeamento inclui o envolvimento de *stakeholders* externos para a identificação de perspetivas e preocupações relacionadas com o atual ou potencial impacto nos ODS. O envolvimento dos *stakeholders* deve ser inclusivo, com a devida preocupação pelas perspetivas dos grupos marginalizados e vulneráveis.

Os *stakeholders* nem sempre fornecerão uma compreensão total de todas as possíveis áreas de elevado impacto, especialmente no que respeita aos potenciais impactos positivos que a empresa possa ter. Consequentemente, o mapeamento das áreas de elevados impactos também envolve uma avaliação interna das relações existentes e potenciais entre as atividades da empresa e os temas abrangidos pelos ODS.

## Ferramentas para o mapeamento de áreas de elevado impacto em toda a cadeia de valor

Está disponível um conjunto de ferramentas e metodologias para ajudar as empresas a mapear áreas de elevado impacto. Muitas empresas utilizam as metodologias de Avaliação do Ciclo de Vida (LCA) e os modelos de entradas e saídas ambientalmente ampliadas (EEIO).

Algumas ferramentas podem ser aplicadas a ODS específicos. Exemplos incluem o **GHG Protocol Scope 3 Evaluator**, a **Social Hotspots Database**, o **Human Rights and Business Country Guide**, a **WBCSD Global Water Tool** e a **Poverty Footprint Tool**.

Estas e outras ferramentas para a avaliação de impacto podem ser consultadas em: [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)

## Envolver os stakeholders

O envolvimento inclusivo dos *stakeholders* internos e externos é um ponto-chave no processo das três ações. Prestar particular atenção aos seus assuntos, interesses, preocupações e expectativas ajudará a identificar e a construir uma plena compreensão do impacto da sua empresa nos ODS. Os *stakeholders* também podem disponibilizar informação e inspiração relevantes para explorar oportunidades de negócio relacionadas com os ODS.

Recomenda-se que a sua empresa dê prioridade aos *stakeholders* que possam ser alvo de impactos negativos pelas suas decisões e atividades. A prioridade atribuída aos remanescentes *stakeholders* deve decorrer do efeito que a empresa tenha sobre eles e a possível influência que esses possam sobre a empresa.

É vital desenvolver um esforço especial para compreender os interesses e as preocupações dos *stakeholders* que são incapazes de articular as suas perspetivas (tais como gerações futuras ou ecossistemas) e dar a devida consideração aos grupos em desvantagem ou marginalizados e a outros *stakeholders* vulneráveis, tais como mulheres, crianças, populações indígenas e trabalhadores migrantes.



## Selecionar indicadores e recolher dados

**Mapear áreas de elevado impacto vai ajudar a sua empresa a compreender onde concentrar os seus esforços. Para cada uma das áreas de possível impacto elevado, identifique um ou mais indicadores que expressem da forma mais adequada a relação entre as atividades da sua empresa e os seus impactos no desenvolvimento sustentável, para que o desempenho possa ser rastreado ao longo do tempo.**

Com este fim, o *website* do SDG Compass [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) apresenta um inventário de indicadores empresariais mapeados em relação aos 17 ODS e respetivos objetivos. O inventário contém indicadores empresariais existentes a partir de fontes/normas amplamente reconhecidas, como o GRI e o CDP, e de outras fontes relevantes. A sua empresa pode selecionar os indicadores mais relevantes para cada área de possível impacto elevado ou utilizá-los como inspiração para definir os seus próprios indicadores.

Para compreender a forma como a sua empresa tem impacto nos ODS, é importante compreender como as atividades empresariais se traduzem em impactos económicos, ambientais e sociais. Um processo de cinco passos, frequentemente referido como o modelo Lógico, traça o caminho desde as entradas às atividades, produtos, resultados e impactos. É muitas vezes útil desenvolver o referido modelo juntamente com os *stakeholders*, incluindo os afetados. O modelo Lógico pode ser utilizado para compreender que dados devem ser recolhidos. Por exemplo, se a sua empresa não pode recolher dados sobre resultados e impactos, pode ser, em vez disso, capaz de recolher dados sobre os produtos.

▼ Ver abaixo um exemplo de ação

Para selecionar os indicadores adequados para a avaliação de impacto, a sua empresa deve inicialmente escolher uma combinação de indicadores que ofereça uma reflexão equilibrada e adequada do desempenho e dos impactos da empresa em determinada área. Isto inclui considerar diferentes tipos de indicadores, demonstrar entradas, atividades, produtos, resultados e impactos e assegurar um equilíbrio entre os indicadores retardatários (os que medem os resultados e os impactos) e os indicadores principais (os que preveem os resultados e os impactos).

A ação seguinte é identificar e recolher dados para cada um dos indicadores empresariais selecionados. Nem sempre é possível recolher dados diretamente porque alguns impactos ocorrem mais acima ou abaixo na cadeia de valor e também pela complexidade da cadeia de valor. A complexidade e o custo de medição devem ser proporcionais ao valor que medir ajuda a criar.

Utilizar sistemas e processos de negócio existentes para recolha de dados, por exemplo, extraindo os dados necessários de sistemas de compra ou venda, será mais eficiente do que desenvolver novos processos. Se os dados recolhidos não estiverem disponíveis através dos sistemas existentes, outros métodos gerais de recolha e agregação de dados incluem a implementação de sistemas de reporte (para as operações da empresa e/ou fornecedores), desenvolver visitas de campo, questionários, grupos focais, entrevistas e outras atividades semelhantes. Para cada ação de recolha de dados, sugere-se que a sua empresa identifique os riscos de um reporte errado e estabeleça controlos para assegurar a qualidade e a integridade dos dados. As verificações interna e externa ajudarão a aumentar a fiabilidade dos dados.

### Em ação: o modelo Lógico

Um exemplo ajudará a demonstrar como opera o modelo Lógico. Uma empresa que está a investir no desenvolvimento de pastilhas de purificação da água possui o potencial de reduzir a incidência de doenças com origem na água, o que contribui para o Objetivo 3 dos ODS, meta 3.3: “até ao final de 2030 acabar com a epidemia da SIDA, tuberculose, malária e doenças tropicais negligenciadas e combater a hepatite, as doenças com origem na água e outras doenças transmissíveis”.

Esta empresa pode compreender a sua contribuição para a meta 3.3 do ODS percorrendo os seguintes passos:



É claro que quanto mais se avance no modelo Lógico, mais difícil é recolher dados rigorosos. Muitas organizações escolhem, assim, medir entradas, atividades e produtos, e utilizam-nos para efetuar estimativas de resultados e impactos.

Podem ser obtidas orientações adicionais no guia de medição do impacto socioeconómico para os negócios do WBCSD.



## Definir prioridades

### Um exemplo de seleção de indicador

Considere uma indústria global que utiliza água no seu processo de produção. A empresa possui diversas fábricas, algumas das quais localizadas em regiões relativamente áridas e de elevada pobreza. Quando a empresa analisa a sua dependência e impacto em relação à água, quererá primeiro avaliar quais das suas fábricas (ou fornecedores chave) se situam em regiões com stress hídrico. Tal pode ser alcançado utilizando uma ferramenta de mapeamento do risco da água como a **Global Water Tool** do WBCSD, o **Aqueduct** da WRI ou o **Water Risk Filter** da WWF-DEG.

Neste caso, um indicador adequado seria o “total e a percentagem de consumo de água em áreas com escassez de água ou com pouca água”. No entanto, a quantidade de água utilizada pela empresa não é a única medida importante do seu impacto nas comunidades e ecossistemas. Um indicador da qualidade da água é também um elemento chave no sentido em que aborda o impacto da empresa na quantidade de água disponível para todos. Para determinar um indicador de qualidade da água, a empresa pode utilizar diretrizes globais (por exemplo, da WHO) ou marcos de referência definidos pela indústria. No sentido de aplicar as normas nacionais e internacionais para a qualidade da água, a empresa poderia seleccionar o indicador “Percentagem de instalações aderentes a normas da qualidade da água”. Poderia também seleccionar outros indicadores que ajudam a avaliar os seus impactos no direito humano à água – por exemplo, indicadores relativos à disponibilidade, acessibilidade física ou acessibilidade económica da água.

Juntos, estes indicadores disponibilizarão às empresas uma imagem mais completa da dependência e dos impactos das suas fábricas nos recursos hídricos locais.

O inventário *online* de indicadores do **SDG Compass** disponibiliza informação sobre os indicadores usualmente utilizados em relação à água e ao saneamento, incluindo as Diretrizes de Divulgação Corporativa da Água da iniciativa Water Mandate que abordam a complexidade e a natureza social dos recursos hídricos.

**A sua empresa deverá agora ter uma visão dos seus impactos atuais e potenciais, negativos e positivos, sobre o desenvolvimento sustentável. A próxima ação é definir as suas prioridades em relação aos ODS. A lista não exaustiva de critérios que se segue pode ajudar neste processo:**

- Tenha em consideração a magnitude, a gravidade e a possibilidade de ocorrência de impactos negativos atuais e potenciais, a importância dos referidos impactos para os *stakeholders* chave e a oportunidade de fortalecer a competitividade. Considerações adicionais incluem a possibilidade de que novos regulamentos, normas, escassez de mercado (de material ou mão-de-obra), interrupções na cadeia de fornecimento, pressão dos *stakeholders* ou alterações à dinâmica do mercado ao longo do tempo possam traduzir estes impactos negativos em custos e riscos para a empresa.
- Avalie a oportunidade para a sua empresa de crescer ou retirar vantagens dos seus potenciais ou atuais impactos positivos nos ODS. Isto pode incluir oportunidades para inovar, desenvolver novos produtos e soluções ou visar novos segmentos do mercado.

Quando desenvolver as três ações do **passo 02**, é importante notar que a avaliação de impactos e a definição de prioridades não são processos científicos e requerem pressupostos subjetivos. Por este motivo, é incentivada a documentação transparente do processo. Recomenda-se que as três ações sejam repetidas periodicamente, por exemplo, anualmente, para acompanhar a forma como os impactos e as prioridades evoluem constantemente. Se a sua empresa já possui um sistema para avaliar impactos e identificar prioridades, beneficiará de uma utilização dos ODS enquanto enquadramento geral e da integração do método das três ações no processo de avaliação. Finalmente, as prioridades definidas neste passo estão no topo das prioridades definidas por responsabilidades de base, conforme explicado no **passo 01**.

### Protocolos do Capital Natural e do Capital Social

O **Protocolo do Capital Natural (NCP)** e o **Protocolo do Capital Social (SCP)**, em desenvolvimento aquando da elaboração desta publicação, alteram a avaliação do impacto do nível do diálogo do *stakeholder* para uma medição concreta. Em nome da Natural Capital Coalition (NCC), o WBCSD e um vasto leque de peritos estão a liderar o desenvolvimento do NCP. A convocação para colaborar no desenvolvimento do SCP é liderada pelo WBCSD e um vasto leque de parceiros.

O NCP e o SCP visam ambos ser enquadramentos padrão para que os negócios meçam e valorizem os seus impactos no capital natural e no capital social, respetivamente. Após a sua publicação poderão ser utilizados para uma orientação mais detalhada sobre os elementos descritos neste passo.





## Passo 03

# Definir objetivos

A definição de objetivos assenta diretamente nos resultados da avaliação de impacto e da definição de prioridades abrangidos no passo 02 e é essencial para alcançar um bom desempenho.

Definir objetivos de sustentabilidade específicos, mensuráveis e calendarizados ajuda a promover prioridades partilhadas e a conduzir o desempenho em toda a organização, e é cada vez mais utilizado.

Ao alinharem a sua estratégia com os ODS, as empresas podem definir objetivos mais significativos e comunicar mais eficientemente acerca do seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Este passo sobre a definição de objetivos consiste em quatro ações:

- Definir o âmbito dos objetivos e selecionar os Indicadores Chave de Desempenho (KPI) 17
- Definir uma base e selecionar o tipo de objetivo 18
- Estabelecer o nível de ambição 18
- Anunciar o compromisso com os ODS 20

## ➤ Definir o âmbito dos objetivos e selecionar os Indicadores Chave de Desempenho (KPI)

**Recomenda-se que o âmbito dos objetivos de sustentabilidade da sua empresa seja orientado pelas prioridades estratégicas identificadas no passo 02. Isto assegurará que os objetivos da sua empresa incluem oportunidades para contribuir positivamente para os ODS assim como reduzir atuais e potenciais impactes negativos. Da mesma forma, assegurará que os objetivos não só abrangem as operações da sua própria empresa, mas que também criam oportunidades para melhorias em toda a cadeia de valor.**

Durante anos, muitas empresas estabeleceram objetivos ambientais relacionados com assuntos tais como as emissões de carbono e a utilização da água e de outros recursos naturais. No entanto, a definição de objetivos relacionados com as dimensões sociais do desenvolvimento sustentável, tais como a erradicação da pobreza e a anticorrupção, é menos comum, em parte porque estes assuntos podem ser mais desafiantes em termos de monitorização e de medição do sucesso. Independentemente destes desafios metodológicos, o conselho para as empresas é que definam objetivos que abranjam todas as suas prioridades, definidas quanto aos aspetos económicos, sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável.

Selecionar os Indicadores Chave de Desempenho (KPI) consiste num estágio essencial na definição dos objetivos que podem ser utilizados como base para a condução, monitorização e comunicação do progresso. Algumas empresas definem objetivos abrangentes ou ambíguos que em si não permitem que o progresso seja medido, tal como a aspiração de se tornar “neutra em carbono” sem uma clara definição do âmbito dos objetivos ou data final. Nestes casos, a recomendação é escolher diversos Indicadores Chave de Desempenho em que cada um forme a base para uma meta específica, mensurável e calendarizada.

O ponto de partida inicial para selecionar os Indicadores Chave de Desempenho consiste num leque de indicadores utilizados para avaliar impactes, conforme explicado no **passo 02 “Selecionar indicadores de negócio e recolher dados”**. Para cada prioridade, a sua empresa pode reduzir a seleção até alguns indicadores chave que melhor expressam o seu impacto no tópico do desenvolvimento sustentável em causa.

Quando possível, a sua empresa é aconselhada a selecionar Indicadores Chave de Desempenho que abordem diretamente o impacto ou o resultado das suas atividades. Para alguns objetivos, isto pode ser difícil ou mesmo impossível devido, por exemplo, à falta de dados relevantes e disponíveis. Nestes casos, seleccione Indicadores Chave de Desempenho que possam ser considerados “substitutos para o impacto” – por exemplo, ao abordar os recursos tais como o capital que a sua empresa vai investir ou as atividades específicas tais como a formação que deseja desenvolver.

Uma recomendação adicional é que a sua empresa deve escolher um indicador normalmente utilizado como os Indicadores Chave de Desempenho, sempre que possível. Isto tornará a agregação e a comparação de dados entre empresas mais fáceis. Conforme explicado no **passo 02**, o sítio [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) apresenta o inventário online de indicadores empresariais usualmente utilizados para cada meta ODS.

Para além dos Indicadores Chave de Desempenho que são adotados em toda a empresa e comunicados externamente, a sua empresa pode acreditar ser útil identificar indicadores adicionais para ajudar áreas específicas do negócio a medirem o progresso em direção às metas.



## ➤ Definir uma linha base de referência e selecionar o tipo de objetivo

**É importante definir a linha base de referência para cada objetivo. Este processo está estreitamente relacionado com o processo de avaliação de impacto resumido no passo 02. A linha base de referência pode ser interligada a:**

- Um momento específico no tempo: por exemplo, pode haver um objetivo para aumentar o número de mulheres no Conselho de Administração em 40% até ao final de 2020 no que respeita à linha base de referência definida no final de 2013;
- Um período específico de tempo: por exemplo, uma empresa pode estabelecer o objetivo de diminuir a utilização média de água no período de três anos de 2018-2020 em 50%, em comparação com a utilização média de água entre 2006-2008, eliminando assim os impactos que a variabilidade a curto prazo pode ter.

A forma como a sua empresa define a linha base de referência pode ter um impacto importante na capacidade de alcançar o objetivo. Recomenda-se assim que seja transparente em relação ao modo e ao motivo porque foi escolhida uma linha base de referência específica.

Para monitorizar o progresso de forma rigorosa, é essencial considerar as alterações que tenham impacto sobre a consistência e a relevância da informação relatada, tais como fusões, aquisições e alienações. Após estes eventos a linha base de referência deve ser novamente calculada.

A sua empresa também deve decidir sobre que tipo de objetivo quer atingir. Em geral, os objetivos pertencem a uma das duas categorias seguintes:

- Objetivos absolutos que apenas consideram os Indicadores Chave de Desempenho: por exemplo, reduzir o número de incidentes associados à saúde e segurança em 30% até 2030, a partir de 2015;
- Objetivos relativos (também designados por objetivos intensidade) que comparam os Indicadores Chave de Desempenho com uma unidade de produção: por exemplo, reduzir o âmbito 1 das emissões de gases de efeito estufa por unidade de vendas em 25% até 2018, a partir de 2014.

Os objetivos absolutos expressam melhor o impacto esperado na sociedade, mas não têm em conta o crescimento da empresa (ou declínio). As metas relativas, por outro lado, medem de forma mais rigorosa o desempenho da sua empresa por unidade de produção, mas o impacto que o objetivo terá é incerto. Nenhum destes tipos de objetivos fornece uma imagem completa, por isso recomendamos que conte a história de qual o impacto que a sua empresa pretende alcançar.

## ➤ Definir o nível de ambição

**Recomenda-se que considere cuidadosamente o nível de ambição da sua empresa em relação aos objetivos e que consulte *stakeholders* internos e externos para orientação. Os objetivos ambiciosos conduzirão possivelmente a impactos mais importantes e a um melhor desempenho que os objetivos mais modestos. Ao estabelecer novos padrões bem acima do desempenho que é projetado em relação à linha de base de referência e ao definir objetivos que ainda ninguém sabe exatamente como alcançar, a sua empresa estimulará a inovação e incentivará a criatividade.**

As decisões tomadas em relação à ambição também terão implicações sobre a reputação, e os líderes da indústria criam pressões sobre os seus pares para acompanharem a tendência. Por exemplo, se uma empresa se compromete com um salário mínimo condigno para os seus colaboradores, outros do mesmo setor terão de seguir o exemplo ou ficar para trás.

Tradicionalmente, as empresas definem as suas ambições analisando o seu desempenho histórico e atual, projetando tendências e cenários e fazendo comparações com os seus pares na indústria. No entanto, o impacto combinado destes objetivos não é suficiente para abordar plenamente os desafios globais, sociais e ambientais que o mundo enfrenta.

Ao reconhecer este facto, as empresas líderes iniciaram recentemente uma abordagem mais “de fora para dentro” em relação à definição de objetivos. Esta abordagem está a ganhar terreno em relação às alterações climáticas, com as empresas a comprometerem-se em definir metas “de base científica”, e também está a surgir em outras áreas.

Os ODS representam um consenso político sem precedente sobre qual o nível de progresso desejado à escala global – e esta é uma oportunidade para as empresas aplicarem uma abordagem semelhante a um vasto leque de desafios do desenvolvimento sustentável. Isto significa definir o nível de ambição para a sua empresa com base nas aspirações dos ODS e definir em que consiste “uma parte razoável” para a sua empresa, com base na sua indústria, localização geográfica e tamanho. Apesar dos desafios metodológicos inerentes, várias abordagens “de fora para dentro” aos objetivos, definidos em linha com os ODS, podem perfeitamente ajudar a definir a liderança corporativa sustentável nos próximos anos.

Decidir o nível de ambição da sua empresa está essencialmente ligado à definição do cronograma para os objetivos. Existe um forte argumento para estabelecer o horizonte de tempo suficientemente longo para definir objetivos que representem um ponto de viragem importante, para que a indústria crie um futuro significativamente diferente da realidade atual. Tornar a linha do tempo suficientemente longa permitirá uma melhor comunicação – por exemplo, um objetivo de “Alcance de 100 por cento da utilização de energia da empresa de fontes renováveis até 2030” é possivelmente mais inspirador e tem mais impacto do que um objetivo de “75% de renováveis até 2025”. A contrapartida é que quanto mais longo for o horizonte, mais baixa é a responsabilização para com a realização. Por isso, se a sua empresa definir objetivos a longo prazo, por exemplo, alinhados com o cronograma de 15 anos dos ODS, é também necessário definir objetivos ou marcos a curto e médio prazo.

## Em ação: adotar uma abordagem de definição de objetivos

### ABORDAGEM DE DENTRO PARA FORA

A abordagem atual de focagem interna para a definição de objetivos não é suficiente para abordar as necessidades globais.



### LACUNA NO DESEMPENHO

Existe uma lacuna entre o desempenho atual do negócio e o desempenho requerido na abordagem a necessidades globais.

### ABORDAGEM DE FORA PARA DENTRO

Ao olhar para o que é necessário externamente de uma perspectiva global e definir objetivos segundo essa perspectiva, os negócios colmatarão as lacunas existentes entre o desempenho atual e o desempenho requerido.

Os ODS representam um consenso político sem precedente sobre qual o nível de progresso desejado ao nível global



## Iniciativas de definição de objetivos

O crescente número de iniciativas que promovem e suportam a abordagem “de fora para dentro” para a definição de objetivos inclui:

- A iniciativa **Science Based Targets** do **CDP**, **World Resources Institute (WRI)**, **WWF** e **UN Global Compact**, que está a desenvolver ferramentas e metodologias para que as empresas definam metas alinhadas com o consenso científico prevalecente de que as temperaturas globais não devem subir mais de dois graus Celsius.
- A iniciativa **Future-Fit Benchmarks** desenvolvida pelo Natural Step, que identifica um conjunto de objetivos absolutos baseados nas ciências sociais e naturais e a que todas as empresas devem aspirar independentemente dos produtos e serviços que oferecem.

- A **Action2020** do WBCSD, que define a agenda para que os negócios desenvolvam ações para o desenvolvimento sustentável em 2020 e posteriormente. A Action2020 define metas sociais, os “Societal Must-Haves”, e cerca de nove Áreas Prioritárias, baseadas numa revisão científica desenvolvida pelo Stockholm Resilience Centre.

Adicionalmente, também se pode encontrar inspiração nas bases de dados para objetivos e metas empresariais, que incluem:

- O website das Nações Unidas, que apresenta compromissos públicos para com objetivos e metas anunciadas por empresas.
- O website **PivotGoal** da Winston Eco-Strategies, que permite aos utilizadores navegarem por entre objetivos e metas definidas pelas empresas da Global 500.



## ➤ **Anunciar o compromisso com os ODS**

**Tornar todos ou alguns dos objetivos da empresa públicos pode consistir numa ferramenta de comunicação eficaz porque estes expressam em termos simples e práticos as aspirações da empresa sobre o desenvolvimento sustentável. Esta ação pode inspirar e comprometer os colaboradores e os parceiros empresariais e pode fornecer uma boa base para um diálogo construtivo com os *stakeholders* externos.**

Os benefícios do anúncio público dos objetivos devem ser pesados contra o possível risco de crítica se a empresa não cumprir as suas metas no tempo previsto. Para gerir este risco, a sua empresa beneficiaria de uma comunicação regular e transparente acerca dos esforços desenvolvidos, progresso alcançado e desafios enfrentados.

As empresas podem anunciar objetivos alinhados com os ODS no website das Nações Unidas, em [www.business.un.org](http://www.business.un.org). O processo inclui um requisito de transparência na forma de um compromisso de comunicação anual – utilizando os canais existentes ou relatórios integrados – acerca do progresso efetuado para alcançar os seus objetivos.

# Passo 04

## Integrar



Como resultado da definição de objetivos, terá identificado Indicadores Chave de Desempenho (KPI) e definido objetivos para cada uma das prioridades estratégicas da sua empresa. Integrar a sustentabilidade no âmago do negócio e incorporar metas entre funções é fundamental para a abordagem a estes objetivos.

Integrar a sustentabilidade tem o potencial de transformar todos os aspetos do âmago do negócio da sua empresa, incluindo a sua oferta de produtos e serviços, segmentos de clientes, gestão da cadeia de aprovisionamento, escolha e utilização de matérias-primas, redes de transporte e distribuição e fim de vida útil do produto.

Para prosseguir um objetivo partilhado ou abordar alterações sistémicas, as empresas trabalham cada vez mais com parceiros para aumentar os seus impacte e alcance.

Neste passo, identificamos a forma como pode integrar os ODS através das ações seguintes:

- |   |    |
|---|----|
| > Ancorar os objetivos de sustentabilidade no negócio | 22 |
| > Incorporar a sustentabilidade em todas as funções   | 23 |
| > Constituir parcerias                                | 24 |





## ➤ **Ancorar os objetivos de sustentabilidade no negócio**

**A liderança ativa pelo CEO e gestores seniores é importante para o sucesso de qualquer tipo de alteração organizacional significativa. Para a integração nos negócios de objetivos de sustentabilidade – em que o valor do negócio pode nem sempre ser compreendido por todas as partes da organização – a orientação dada pelos que estão no topo é particularmente importante.**

Existe também um forte e crescente reconhecimento do papel importante que os Conselhos de Administração desempenham na integração da sustentabilidade na estratégia a longo prazo. Os Conselhos podem desempenhar um papel importante ao, por exemplo, integrar os objetivos da sustentabilidade nos critérios para o recrutamento e a remuneração da gestão executiva.

Para se certificar de que os objetivos de sustentabilidade estão solidamente ancorados nas organizações, dois princípios são especialmente importantes:

- Criar uma compreensão partilhada sobre a forma como o progresso em direção a objetivos de sustentabilidade cria valor para a empresa, especialmente ao comunicar claramente o caso empresarial e como pode complementar o progresso em direção a outros objetivos empresariais;
- Integrar objetivos de sustentabilidade nas avaliações de desempenho e nos esquemas de remuneração em toda a organização, com incentivos adicionais que reflitam o papel específico que uma função ou um indivíduo têm na realização de objetivos relevantes.

Para serem o mais eficazes possível, os objetivos de sustentabilidade da sua empresa devem ser uma parte integrante do seu conjunto global de objetivos financeiros, estratégicos e operacionais, a par dos objetivos para áreas como vendas e produtividade. Em última instância, as ambições de sustentabilidade também se refletirão na visão, na missão e/ou nas declarações de propósito da empresa, interligando fundamental e proeminentemente o futuro sucesso da empresa ao desenvolvimento sustentável.

### **Exemplos específicos da indústria**

Para apresentar exemplos de liderança específicos da indústria e ajudar a identificar oportunidades concretas para as empresas promoverem os ODS enquanto criam valor para os *stakeholders*, o **UN Global Compact** e a **KPMG** lideraram o desenvolvimento de uma **Matriz da Indústria ODS** para sete indústrias.

## ➤ Integrar a sustentabilidade em todas as funções

**Apesar das equipas e dos profissionais dedicados à sustentabilidade poderem desempenhar um papel importante no alcance dos objetivos de sustentabilidade da empresa, o apoio e a propriedade de funções corporativas tais como I&D, Desenvolvimento Empresarial, Gestão de Aprovisionamento, Operações e Recursos Humanos são a chave para integrar a sustentabilidade na estratégia na cultura e nas operações da empresa.**

Dependendo da natureza da empresa e dos seus objetivos de sustentabilidade, algumas funções serão mais importantes do que outras. Por exemplo, os objetivos relacionados com os fornecedores têm uma melhor hipótese de sucesso se forem geridos pelo departamento responsável pela gestão da cadeia de fornecimento. Em todos os casos, a responsabilidade individual pelo progresso de objetivos e metas individuais ajudará a impulsionar o sucesso.

Há muitas práticas diferentes envolvidas na condução das alterações organizacionais e no apoio à integração empresarial, da sensibilização e formação à utilização de conhecimentos e inspiração acedidas através de relações com peritos externos e *stakeholders*.

Para apoiar o desenvolvimento e a execução da estratégia da empresa quando relacionada com o desenvolvimento sustentável, muitas empresas têm estabelecido conselhos, comités ou equipas de sustentabilidade transversais às funções. Em determinadas instâncias, as estruturas de *governance* também podem incluir um comité para a sustentabilidade ao nível do Conselho de Administração. Isto concede tempo para debates estratégicos dedicados às prioridades da sustentabilidade que podem ser especialmente valiosas nos estádios iniciais da integração empresarial.

### Em ação: integrar os objetivos de sustentabilidade na organização





## ➤ **Constituir parcerias**

**Num inquérito de 2014, 90% de uma amostra de 38.000 executivos, gestores e líderes de opinião inquiridos concordaram que uma abordagem eficiente dos assuntos da sustentabilidade não pode ser desenvolvida de forma isolada.**

Esta apreciação do valor da colaboração também está explicitamente incorporada na conceção dos ODS, com o ODS 17 a definir diversas metas para parcerias intersectoriais.

Tipicamente, uma empresa pode explorar pelo menos três tipos de parcerias:

- Parcerias da cadeia de valor, nas quais as empresas na cadeia de valor combinam capacidades, tecnologias e recursos e apresentam novas soluções ao mercado;
- Iniciativas sectoriais que reúnem diversos líderes da indústria em esforços para aumentar os padrões e as práticas em toda a indústria e ultrapassar desafios comuns;
- Parcerias com diversos *stakeholders*, em que os governos, o setor privado e as organizações da sociedade civil juntam forças para combater desafios complexos.

Os ODS podem ajudar a reunir parceiros à volta de um conjunto partilhado de objetivos e prioridades. Construir parcerias de desenvolvimento sustentável eficazes requiere um elevado grau de compromisso por parte dos envolvidos. Os parceiros deveriam visar definir objetivos partilhados, equilibrando as suas respetivas competências centrais, despolitizando os projetos, desenvolvendo estruturas de *governance* claras, criando um único enquadramento de monitorização, focando-se nos impactes, prevenindo necessidades futuras de recursos e criando um processo para a gestão do conhecimento. Para novas parcerias, recomenda-se começar devagar, mas sempre tendo em vista uma escala maior.

# Reportar e comunicar



Na última década, a prática da divulgação da sustentabilidade corporativa tem aumentado drasticamente em linha com a solicitação de informação por parte dos *stakeholders*. É importante relatar e comunicar o progresso da sua empresa em relação aos ODS, de forma contínua, para compreender e atender às necessidades dos seus *stakeholders*.

Muitos governos, reguladores do mercado e bolsas de valores introduziram, nos últimos anos, políticas de reporte e regulamentação. Pelo menos 180 políticas e iniciativas nacionais sobre o reporte da sustentabilidade existem no mundo inteiro e cerca de dois terços destas são obrigatórias.

Atualmente, a maioria das maiores empresas do mundo divulgam o seu desempenho e impactos de sustentabilidade. Das 250 maiores corporações, 93% apresentam relatórios sobre o seu desempenho de sustentabilidade, consultar The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013.

Os ODS tornaram este nível de relato uma expectativa clara. A meta 12.6 dos ODS convida os governos de todo o mundo a “incentivar empresas, em especial grandes empresas e empresas transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade nos seus ciclos de reporte”.

Este passo define as ações necessárias em termos de reporte e comunicação:

- |                                  |    |
|----------------------------------|----|
| > Reporte e comunicação eficazes | 27 |
| > Comunicar o desempenho nos ODS | 28 |



**Desenvolver sistemas para integrar a gestão dos assuntos do desenvolvimento sustentável nas tomadas de decisões empresariais de todos os dias, é uma obrigação na transição para um reporte mais eficaz e pertinente.**

Sendo significativamente mais do que um simples meio de comunicação para os *stakeholders* chave, o reporte eficaz cria confiança e apoia a criação de valor – e pode ser uma ferramenta poderosa para estimular as alterações e a tomada de decisão internas através da gestão de desempenho integrado. Não é de surpreender que o projeto **Reporting Matters** do WBCSD em parceria com **Radley Yeldar** demonstre que a informação sobre a sustentabilidade é cada vez mais importante para uma rigorosa tomada de decisão sobre investimentos.

A qualidade da divulgação varia consideravelmente entre os relatores, mas a investigação demonstra uma melhoria geral. O desenvolvimento de normas e regulamentação é central para este movimento de uma melhor prática de divulgação assim como também o é para uma compreensão do papel que os dados e as informações não-financeiras desempenham no sucesso contínuo.

Para além dos relatórios formais, as empresas usam cada vez mais uma diversidade de canais para comunicar a estratégia e o desempenho de sustentabilidade. As grandes empresas assim, como as PME, beneficiarão de reportar e comunicar publicamente as suas contribuições para os ODS. Os sítios corporativos, as redes sociais, eventos, a rotulagem de produtos e serviços, o marketing e a publicidade são alguns dos muitos meios eficazes para comunicar com os *stakeholders* sobre sustentabilidade.

Se no início o relato da sustentabilidade era visto como uma forma de construir confiança e melhorar a reputação, agora evoluiu para uma ferramenta estratégica que também é utilizada para apoiar os processos de tomada de decisão de sustentabilidade, estimular o desenvolvimento organizacional, obter um melhor desempenho, envolver os *stakeholders* e atrair investimento.

## A revolução dos dados

Na Primavera de 2016, a ONU identificará um número de indicadores globais e universais para medir e monitorizar o progresso nos ODS.

À medida que a ONU, os governos e as instituições de investigação recolhem e analisam informações relativas aos indicadores, vai ter lugar uma revolução dos dados para o desenvolvimento sustentável, (consultar [www.undatarevolution.org](http://www.undatarevolution.org)). Isto significa disponibilizar dados de elevada qualidade sobre os elementos adequados, no momento certo, para permitir melhores tomadas de decisão.

A revolução dos dados para o desenvolvimento sustentável beneficiará de alterações à forma como o setor privado produz dados sobre o seu desempenho de desenvolvimento sustentável. Requererá dados mais acessíveis, comparáveis, disponíveis em tempo real e baseados em normas amplamente reconhecidas. Ao disponibilizar um inventário de indicadores empresariais existentes mapeados em relação aos ODS, o *website* do SDG Compass ([www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)) permite às empresas iniciar ou acelerar este percurso.

O setor privado desempenhará um papel chave no alcance desta revolução, não só enquanto produtor de dados, mas, também, como fonte de financiamento e criatividade que facilitará o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções inovadoras para recolher, analisar e partilhar dados de forma eficaz.

## ➤ Reporte e comunicação eficazes

**É importante para as empresas utilizar normas internacionalmente reconhecidas para o reporte de sustentabilidade, tal como as normas abrangentes disponibilizadas pela GRI e/ou mecanismos de relato ao nível temático como o CDP e outros. Exemplos de outros mecanismos de relato sobre tópicos específicos incluem a Estrutura de Relatórios UNGP e o Quadro CDSB. O [website do SDG Compass \(www.sdgcompass.org\)](http://www.sdgcompass.org) inclui uma seleção de outras normas e enquadramentos.**

As empresas podem decidir utilizar formatos de relato e comunicações existentes ou preparar um relatório (ou uma comunicação) mais conciso e autónomo.

Com a evolução do reporte de sustentabilidade ao longo dos últimos 20 anos, um conjunto de princípios chave emergiu. A GRI, por exemplo, definiu dez princípios para o relato da sustentabilidade: inclusão do *stakeholder*, contexto de sustentabilidade, materialidade, completude, equilíbrio, comparabilidade, exatidão, temporalidade, clareza e fiabilidade. Estes princípios estão a ajudar as empresas a preparar informação de elevada qualidade sobre os assuntos que interessam e são úteis, tanto para o relato da sustentabilidade como para as comunicações no geral. Alguns destes princípios tornam-se ainda mais importantes e acionáveis com a chegada dos ODS. Um exemplo é o princípio do “contexto de sustentabilidade”, que incentiva as empresas a apresentarem informação sobre o desempenho no contexto mais abrangente da sustentabilidade e com referência a condições e objetivos de desenvolvimento mais abrangentes. Os ODS disponibilizam um enquadramento para que as empresas compreendam o seu contexto de sustentabilidade.

No percurso em direção a um reporte mais eficaz, aconselha-se as empresas a focarem os relatórios e as comunicações em questões materiais. No reporte de sustentabilidade, os assuntos materiais são definidos como os assuntos que refletem os impactos económicos, ambientais e sociais mais relevantes da

empresa (conforme definido no **passo 02**), quer positivos quer negativos, assim como os assuntos que influenciam substancialmente as avaliações e as decisões dos *stakeholders*, conforme definido pelas Diretrizes de relatório de Sustentabilidade GRI G4 de 2013.

A lista de assuntos materiais da sua empresa inclui, possivelmente, as prioridades estratégicas identificadas enquanto resultado do **passo 02**. A sua empresa deve relatar os aspetos negativos e positivos do seu desempenho em relação a estas prioridades. Isto assegurará que o relatório abrange a forma como a empresa cumpre as suas responsabilidades de base relativas aos ODS, a forma como aborda (possíveis) impactos negativos sobre os ODS e a forma como utiliza as suas competências, tecnologias e soluções centrais para contribuir ainda mais para o alcance dos ODS.

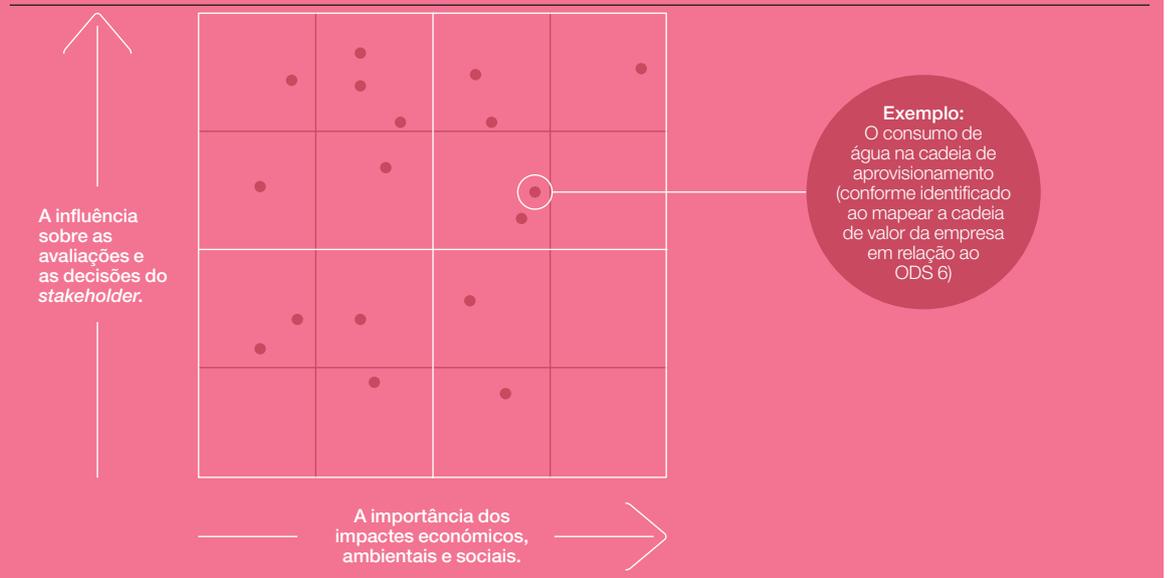
Adicionalmente, um relatório eficaz considera assuntos de elevada importância para os *stakeholders*. Isto significa responder aos interesses, preocupações e expectativas razoáveis colocadas pelos *stakeholders* (conforme explicado no **passo 02**) em relação às ações e respostas da empresa aos ODS, mesmo se o ODS em causa não tenha sido identificado como prioridade pela empresa.

Uma matriz consiste numa forma eficaz de visualizar a avaliação de materialidade no relatório, onde as áreas prioritárias, tais como as identificadas no **passo 2**, são inseridas em relação à “importância dos impactos económicos, ambientais e sociais da empresa” e à “influência sobre as avaliações e decisões do *stakeholder*”. Uma área prioritária não tem de ser extremamente significativa em ambas as perspetivas para ser considerada uma prioridade para o reporte.

As empresas podem utilizar garantias externas independentes como forma de aumentar a credibilidade e a qualidade dos seus relatórios.

▼ Ver abaixo um exemplo de ação

### Em ação: mapear as prioridades de relato do ODS através da materialidade





## Comunicar sobre o desempenho nos ODS

**Os ODS disponibilizam uma linguagem comum para o reporte. O seu enquadramento comum para o desenvolvimento sustentável também pode ajudar a definir como escolher prioridades para a narrativa de reporte e para o tipo de divulgações de desempenho que a empresa efetua através de diversas comunicações sobre o seu desempenho de sustentabilidade.**

Muitas empresas já relatam e comunicam sobre tópicos abrangidos nos ODS tais como as alterações climáticas, a gestão sustentável da água ou emprego e trabalho digno. Alinhar o reporte e a comunicação da sua empresa com os ODS significa debater o desempenho no contexto das expectativas definidas pelos ODS e alinhar as divulgações com a linguagem dos ODS para assegurar um diálogo comum entre os *stakeholders*.

Para cada ODS identificado como relevante, as empresas podem divulgar:

- O motivo pelo qual o ODS foi identificado como relevante e como (por exemplo, descrever o processo para definir as prioridades dos ODS e qualquer envolvimento de *stakeholders* utilizado);
- Os impactes significativos, positivos ou negativos, relativos ao ODS relevante;
- Os seus objetivos para o ODS relevante e o progresso alcançado ao atingi-lo;
- As suas estratégias e práticas para gerir os impactes relativos aos ODS e para alcançar objetivos através da integração em todos os negócios (por exemplo, uma descrição de políticas, sistemas e processos tais como uma auditoria jurídica).

Os Indicadores Chave de Desempenho e outros indicadores que a sua empresa tenha definido no processo de avaliação de impactes e de definição de objetivos – conforme descritos no **passo 02** e **passo 03** – são pontos de partida importantes para selecionar indicadores para o relato. Para reportar e comunicar, estes indicadores podem ser complementados com indicadores adicionais. Ambos os conjuntos podem ser escolhidos utilizando o inventário de indicadores empresariais em relação aos ODS existente em [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)

Adicionalmente, para permitir o relato acerca dos impactes sobre grupos desfavorecidos, marginalizados ou vulneráveis, é importante utilizar indicadores que permitam a desagregação por critérios socioeconómicos tais como género, idade, raça, etnia, incapacidade e outras características relevantes.

As empresas que escolham elaborar um relatório ODS autónomo podem estruturar e organizar a informação do relatório à volta dos ODS relevantes, orientando claramente os leitores para onde podem encontrar a informação sobre os ODS que mais lhes interessam.

As empresas que integram informações sobre os ODS em relatórios ou comunicações existentes podem utilizar diversas soluções visuais tais como ícones para cada ODS relevante para realçar a informação do ODS relevante. Adicionalmente, também podem realçar a informação relevante sobre os ODS no índice. Por exemplo, as empresas que utilizem um padrão, tal como a GRI, para reportar a sua contribuição para os ODS podem adicionar uma coluna ao seu Índice GRI mapeando as divulgações GRI relevantes em relação à sua lista de ODS relevantes.

Os ODS integram os aspetos económicos, sociais e ambientais e operam em conjunto para alcançar o desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões. Desta forma, as empresas beneficiarão do conhecimento e da articulação das relações entre estes elementos nos seus relatórios e comunicações. Por exemplo, muitos assuntos tais como a igualdade de géneros, saúde ou consumo e produção sustentáveis são transversais a vários ODS. A sua empresa poderá considerar útil explicar como o progresso realizado numa área contribuiu para o progresso em outro ponto.

# Agradecimentos

**A GRI, o UN Global Compact e o WBCSD gostariam de agradecer aos numerosos indivíduos, empresas e organizações que contribuíram para esta publicação com inspiração nas recomendações e nas respostas que disponibilizaram durante os períodos de consulta.**

**Um agradecimento especial a Radley Yeldar pela edição e pelo design.**

Os parceiros também agradecem o apoio concedido pela PwC, o IO Sustainability, a Swedish International Development Cooperation Agency (Sida) e o Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO).

O SDG Compass é o resultado de um esforço coletivo que envolve muitos colaboradores do GRI, UN Global Compact e do WBCSD, incluindo:

## GRI

Líder: Pietro Bertazzi (Bertazzi@GlobalReporting.org), Bastian Buck, Diana Danciu, Laura Espinach, Teresa Fogelberg, Anne Kullman, Punjanit Leagnar, e Rashmi van de Loenhorst

## UN Global Compact

Líder: Ole Lund Hansen (hansen4@un.org), Swati Chaudhary e Emmeline Skelton

## WBCSD

Líder: Mark Didden (Didden@wbcsd.org), Anaïs Blasco, Emily Grady, Rodney Irwin, Carina Larsfalten e Amanda Williams

## Sobre a tradução portuguesa do Guia SDG Compass

O Guia SDG Compass foi redigido em língua inglesa e traduzido para português. A tradução respeita critérios de qualidade muito rigorosos mas o original em inglês prevalece em caso de eventual divergência de interpretação entre as duas versões. As atualizações do Guia SDG Compass serão publicadas em [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org).

A tradução foi revista pelo BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, com o apoio da EDP – Energias de Portugal, S.A.

## Quem somos



United Nations  
Global Compact



wbcsd

**Desenvolvido pelo GRI, o UN Global Compact e o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), o SDG Compass incorpora as opiniões recolhidas em três períodos de consulta a empresas, agências governamentais, instituições académicas e organizações da sociedade civil de todo o mundo.**

### Acerca da GRI

A GRI é uma organização internacional independente pioneira no relato de sustentabilidade corporativa, que desenvolve desde 1997. A missão da GRI é habilitar os tomadores de decisões de todo o mundo, através das suas normas de relato de sustentabilidade e da sua rede de *multistakeholders*, para tomar medidas para uma economia e um mundo mais sustentáveis. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### Acerca da UN Global Compact

A iniciativa Global Compact das Nações Unidas apela às empresas que alinhem estratégias e operações com princípios universais sobre os direitos humanos, as práticas laborais, o ambiente e a anticorrupção e que tomem medidas que promovam os objetivos da ONU. É a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa ao nível mundial com mais de 8.000 empresas participantes em 160 países. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### Acerca do WBCSD

O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) está empenhado em galvanizar a comunidade empresarial global para criar um futuro sustentável para os negócios, a sociedade e o ambiente. O WBCSD providencia um fórum para as suas 200 empresas membro escalarem soluções empresariais que alterem o *status quo*. [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

## Exoneração de Responsabilidade

A presente publicação é divulgada pela GRI, o UN Global Compact e o WBCSD. Esta publicação foi elaborada para uma orientação geral sobre assuntos de interesse e não constitui um conselho profissional. Não deve agir mediante a informação presente na publicação sem obter aconselhamento profissional. Nenhuma garantia ou representações, expressas ou implícitas, são dadas no que respeita à precisão ou completude da informação contida nesta publicação e, na medida permitida pela lei, a GRI, o UN Global Compact e o WBCSD, os seus membros (se aplicável), funcionários e agentes não aceitam nem assumem qualquer responsabilidade ou dever de prudência por qualquer consequência da sua atuação ou atuações de terceiros ou não atuação com base na informação contida na presente publicação ou por qualquer decisão baseada na mesma. [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)

Onde posso obter mais informações?

**No nosso *website* encontrará recursos que ajudarão a sua empresa a alinhar a sua estratégia com os ODS.**

O *website* inclui:

- O presente guia **SDG Compass** (sumário executivo para *download* em separado), que explica os cinco passos para a implementação de forma mais detalhada.
- Um inventário atualizado dos indicadores empresariais existentes de fontes relevantes e amplamente reconhecidas, mapeados em relação aos 17 ODS e respetivas metas.
- Um inventário atualizado das ferramentas empresariais mapeadas em relação aos ODS.
- Um resumo de duas páginas de cada ODS que abrange o papel das empresas e exemplos ilustrativos de soluções, indicadores e ferramentas empresariais.

**[www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)**