



Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação 2025/2026

Jennifer Pontavida Rafael

Leiria, abril de 2026



Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação 2025/2026

Jennifer Pontavida Rafael

Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira e sob a supervisão do Engenheiro Henrique Miranda.

Leiria, abril de 2026

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a sua elaboração.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, o Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, no ano letivo 2025/2026 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, bem como à data das provas públicas que visaram a avaliação deste trabalho.

Dedicatória

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, a Deus, criador supremo do universo, onisciente, onipotente e onnipresente, que ilumina o meu caminho e me dá força para continuar a viver e a seguir os meus sonhos.

Em segundo lugar, dedico este trabalho aos meus pais, Mário Rafael e Justina Rafael, e aos meus irmãos, Sérgio Rafael, Rui Rafael e Nádía Rafael, que, em todos os momentos, bons e difíceis, estiveram sempre ao meu lado, oferecendo amor, carinho, apoio e orientação.

Dedico-o, ainda, aos meus falecidos avós, Emília Rafael, Manuel Rafael, Airone Pontavida e Virgínia Pontavida.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por guiar o meu caminho, concedendo-me força e energia para me tornar uma versão melhor de mim mesma.

Aos meus pais, irmãos, avós, cunhados, sobrinhos, padrinhos, tios e primos, expresso o meu profundo agradecimento pelo apoio incondicional e pelas palavras de encorajamento e motivação, que sempre me inspiraram ao longo deste percurso.

Às minhas amigas, Goyana Cuna, Eliane Mac-Arthur, Larissa Waite, Kaylle Gonçalves, Laura Gonçalves e Paula João, agradeço pelo apoio nas minhas decisões, pelos conselhos e pelo carinho demonstrado, que me deram coragem para continuar a lutar e a alcançar os meus objetivos.

Às minhas colegas Inês Baltar, Sandra Ferreira, Mariana Cardoso, Eduarda Pereira e Nicole Santos, obrigada por me acolherem em Leiria e tornarem a minha jornada mais fácil.

De forma especial, deixo um agradecimento à Sónia Cunha pelas oportunidades, pelos conselhos e pelo acolhimento, dentro e fora do Politécnico de Leiria, que tiveram um impacto muito significativo no meu percurso académico e profissional.

Aos colaboradores da Plan4Sustain, agradeço o acolhimento e a oportunidade de aprendizagem ao longo deste percurso.

Ao entrevistado que se disponibilizou para contribuir para a realização deste trabalho, deixo igualmente o meu agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, expresso o meu sincero reconhecimento pela paciência, dedicação e motivação ao longo da elaboração deste relatório.

Ao meu supervisor, Engenheiro Henrique Miranda, agradeço a partilha de conhecimento, a disponibilidade e o acompanhamento ao longo de todo o estágio.

Por fim, ao corpo docente do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, agradeço a partilha de conhecimentos ao longo destes três semestres de formação académica.

Resumo

O presente relatório de estágio, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, analisa o papel da consultoria em sustentabilidade como veículo de práticas de ecoempreendedorismo, com base na experiência realizada na Plan4Sustain. O objetivo principal centrou-se em compreender como a intervenção consultiva contribui para a capacitação organizacional, legitimação institucional e criação de valor estratégico. Para tal, adotou-se uma abordagem qualitativa assente num estudo de caso aplicado a uma empresa industrial do setor do vidro, recorrendo à triangulação de dados através de análise documental e observação participante ao longo de 640 horas de estágio.

Através da investigação foi possível concluir que a consultoria atua como um mecanismo de formalização e sistematização de iniciativas já existentes. Num contexto de pressão regulatória, nomeadamente da Diretiva CSRD, a consultoria reduz o desfasamento entre as práticas operacionais e as exigências formais de reporte. Os resultados demonstram que a validação técnica externa reforça a credibilidade organizacional e sensibiliza as lideranças, desempenhando um papel fundamental na legitimação institucional.

A integração de práticas estruturadas de sustentabilidade revela-se essencial para o reforço da governação corporativa e para a criação de condições favoráveis à valorização estratégica da organização. Ao articular teoria e prática, este estudo contribui para o debate académico ao conceptualizar a consultoria como um veículo de ecoempreendedorismo e fornece uma via eficaz para a adaptação de setores industriais às novas exigências do mercado.

Palavras-chave: Consultoria em Sustentabilidade, Ecoempreendedorismo, CSRD, ESG, Capacitação Organizacional.

Abstract

This internship report, developed within the scope of the Master's in Entrepreneurship and Innovation, analyzes the role of sustainability consultancy as a vehicle for eco-entrepreneurship practices, based on the experience gained at Plan4Sustain. The main objective focused on understanding how consultancy intervention contributes to organizational capacity building, institutional legitimacy, and strategic value creation. To this end, a qualitative approach was adopted, based on a case study applied to an industrial company in the glass sector, using data triangulation through documentary analysis and participant observation over 640 internship hours.

Through the investigation, it was possible to conclude that consultancy acts as a mechanism for the formalization and systematization of existing initiatives. In a context of regulatory pressure, namely the CSRD directive, consultancy reduces the gap between operational practices and formal reporting requirements. The results demonstrate that external technical validation reinforces organizational credibility and sensitizes leadership, playing a fundamental role in institutional legitimacy.

The integration of structured sustainability practices proves essential for strengthening corporate governance and creating favorable conditions for the organization's strategic valuation. By articulating theory and practice, this study contributes to the academic debate by conceptualizing consultancy as a vehicle for eco-entrepreneurship and provides an effective pathway for the adaptation of industrial sectors to new market demands.

Keywords: Sustainability Consultancy, Eco-entrepreneurship, CSRD, ESG, Organizational Capabilities.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xii
Lista de Siglas e Acrónimos	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do Relatório.....	1
1.2. Justificação.....	2
1.3. Problema de Investigação	3
1.4. Objetivos do Estudo	3
1.5. Proposições Orientadoras.....	4
1.6. Estrutura do Relatório.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Empreendedorismo	6
2.1.1. Conceito	6
2.1.2. Tipos de Empreendedorismo.....	7
2.2. Ecoempreendedorismo.....	8
2.3. Sustentabilidade nas organizações.....	10
2.3.1. Pilares da sustentabilidade e abordagem ESG	12
2.3.2. Enquadramento europeu.....	14

2.4.	A Consultoria como Veículo de Ecoempreendedorismo.....	16
2.5.	O ciclo do serviço de consultoria em sustentabilidade.....	19
3.	METODOLOGIA.....	23
3.1.	Enquadramento Metodológico.....	23
3.1.1.	Natureza da Pesquisa.....	23
3.1.2.	Objetivos da Pesquisa.....	23
3.1.3.	Abordagem do Problema.....	23
3.1.4.	Procedimentos Técnicos.....	24
3.2.	Desenho da investigação.....	25
3.2.1.	Instrumentos de recolha de dados.....	25
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1.	Análise do caso: Empresa X e intervenção da Plan4Sustain.....	27
4.1.1.	Estruturação ESG e definição de KPIs.....	28
4.1.2.	Papel da consultoria na estruturação da sustentabilidade.....	30
4.1.3.	Criação de valor e impacto da consultoria.....	31
5.	CONCLUSÕES AO ESTUDO.....	33
6.	ENTIDADE DE ACOLHIMENTO: PLAN4SUSTAIN.....	35
6.1.	Evolução histórica.....	35
6.2.	Caracterização geral.....	35
6.3.	Caracterização da Equipa.....	37
6.4.	Missão, Visão e Valores.....	38
7.	PROGRAMA DE ESTÁGIO.....	39
7.1.	Prospecção e identificação de potenciais clientes.....	40
7.2.	Contato inicial e abordagem comercial.....	40
7.3.	Gestão de contatos e pipeline no HubSpot (CRM).....	40

7.4.	Elaboração de propostas e apoio ao desenvolvimento comercial	40
7.5.	Reuniões internas e com clientes.....	41
7.6.	Apoio à comunicação (LinkedIn).....	41
7.7.	Visita a empresa cliente	41
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS AO ESTÁGIO	43
9.	CONCLUSÃO	45
9.1.	Limitações ao estudo e melhorias para investigações futuras.....	46
	BIBLIOGRAFIA	47
	APÊNDICES	52
	Apêndice A - Guião de Entrevista	52

Lista de Figuras

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	11
Figura 2 - Triple Bottom Line	13
Figura 3 - Esquema do ciclo do serviço.....	19
Figura 4 - Logótipo Plan4Sustain	35
Figura 5 - Organograma Plan4Sustain.....	37
Figura 6 - Website da Plan4Sustain durante o estágio.....	39

Lista de Tabelas

Tabela 1- Tabela de KPIs.....	29
-------------------------------	----

Lista de Siglas e Acrónimos

ACV – Avaliação do Ciclo de Vida

CRM – *Customer Relationship Management*

CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Diretiva de Reporte de Sustentabilidade Corporativa)

EFRAG – *European Financial Reporting Advisory Group* (Grupo Consultivo Europeu de Relato Financeiro)

ESG – *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e de Governação)

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

GRI – *Global Reporting Initiative*

NFRD – *Non-Financial Reporting Directive* (Diretiva de Reporte Não Financeiro)

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PME – Pequenas e Médias Empresas

SFDR – *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (Regulamento de Divulgação de Finanças Sustentáveis)

TBL – *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade)

UE – União Europeia

VSME – *Voluntary Standard for non-listed SMEs* (Norma Voluntária para PME não cotadas)

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Relatório

O presente relatório enquadra-se no estágio curricular realizado na Plan4Sustain, no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria, no ano letivo de 2025/2026. O estágio decorreu entre 15 de setembro de 2025 e 15 de janeiro de 2026, totalizando 640 horas.

O tema adotado, intitulado “Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade”, surgiu da necessidade de compreender, em contexto real, como se desenvolvem os processos de prospeção comercial, diagnóstico, definição de soluções e avaliação de impacto no âmbito da consultoria em sustentabilidade.

A realização do estágio numa empresa especializada nesta área possibilitou observar de que modo a sustentabilidade é integrada na prestação de serviços, tanto nas dimensões, técnica e estratégica como na organizacional, bem como a sua aplicação prática em diferentes contextos empresariais.

Segundo Teixeira e Ramos (2022), os empreendedores sustentáveis distinguem-se pela capacidade de identificar problemas e oportunidades nas estruturas económicas existentes, contribuindo para a criação de valor económico, social e ambiental. Sob esta perspetiva, o ecoempreendedorismo permite examinar como práticas como a identificação de oportunidades de melhoria, a conceção de soluções sustentáveis, a estruturação de processos e a integração de indicadores (*Environmental, Social and Governance – ESG*) se materializam na atividade consultiva.

Além disso, a crescente relevância da sustentabilidade empresarial tem sido impulsionada por exigências regulatórias, pressões de mercado e compromissos institucionais. Samans e Nelson (2022) salientam que as empresas são cada vez mais instadas a integrar fatores ambientais, sociais e de governação ESG nas suas estratégias, reconhecendo a importância da criação de valor sustentável a longo prazo.

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Por conseguinte, a incorporação efetiva da sustentabilidade nas organizações coloca desafios relevantes, sobretudo na conciliação entre objetivos económicos, ambientais e sociais, dimensões que nem sempre se harmonizam de forma imediata.

1.2. Justificação

O presente estudo revela-se particularmente relevante perante a crescente importância da sustentabilidade empresarial, associada ao reforço das exigências regulatórias, nomeadamente a *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), e à pressão exercida pelos *stakeholders* para a adoção de práticas ESG nas organizações. Neste contexto, a sustentabilidade assume um papel determinante para a competitividade e a continuidade das empresas.

Compreender de que modo as organizações, sobretudo nos setores industriais, operacionalizam estes princípios é, portanto, essencial, atendendo às dificuldades inerentes à sua aplicação em situações concretas. A transposição de orientações estratégicas para práticas efetivas constitui um dos principais desafios, nomeadamente ao nível da estruturação de processos, da definição de indicadores e da integração da sustentabilidade nos modelos de gestão.

Nessa linha, a consultoria em sustentabilidade apresenta-se como um instrumento de apoio à adaptação organizacional, promovendo a operacionalização de práticas de ecoempreendedorismo e reduzindo o desfasamento entre as exigências externas e a capacidade interna das empresas.

Do ponto de vista académico, a investigação contribui para o aprofundamento da literatura sobre ecoempreendedorismo e consultoria em sustentabilidade, áreas que, apesar de serem cada vez mais exploradas, continuam em desenvolvimento, sobretudo quanto à sua aplicação prática e ao contributo que oferecem para a criação de valor organizacional.

Sob a perspetiva das empresas, o estudo possibilita compreender como a adoção de práticas estruturadas de sustentabilidade, apoiadas por consultoria externa, pode reforçar a governação, a transparência e a capacidade de resposta às exigências regulatórias e institucionais, com impactos diretos na sua valorização no mercado.

1.3.Problema de Investigação

A crescente institucionalização da sustentabilidade, particularmente no contexto europeu, tem intensificado a pressão sobre as organizações para integrarem práticas ESG. Ainda assim, apesar dos enquadramentos regulatórios e conceptuais existentes, a literatura revela uma lacuna na compreensão dos mecanismos pelos quais essas práticas são efetivamente operacionalizadas.

Teece (2007) sugere que a adaptação organizacional depende do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, nomeadamente a identificação de oportunidades e a mobilização de recursos. Contudo, a literatura sobre sustentabilidade aponta tensões estruturais que dificultam a conciliação simultânea de objetivos económicos, ambientais e sociais (Hahn et al., 2017).

Neste quadro, a consultoria em sustentabilidade é frequentemente apontada como um mecanismo de apoio à adaptação organizacional, mas a evidência empírica sobre o seu papel enquanto facilitador de práticas de ecoempreendedorismo permanece escassa, especialmente em organizações de maior dimensão e complexidade estrutural (Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

Identifica-se, assim, uma lacuna na literatura quanto ao contributo da consultoria na articulação entre exigências regulatórias, desenvolvimento de capacidades organizacionais e criação de valor estratégico. Daí decorre a seguinte questão de investigação:

- De que forma a consultoria em sustentabilidade, enquanto veículo de práticas de ecoempreendedorismo, contribui para a capacitação organizacional, legitimação institucional e criação de valor estratégico nas empresas?

1.4.Objetivos do Estudo

O presente estudo tem como objetivo geral analisar de que forma as práticas de ecoempreendedorismo, operacionalizadas através da consultoria em sustentabilidade na Plan4Sustain, contribuem para a criação de valor organizacional nas empresas-clientes, com enfoque na capacitação interna, na legitimação institucional e no reforço da governação corporativa.

Como objetivos específicos, pretende-se:

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

- Analisar de que forma a intervenção da consultoria em sustentabilidade contribui para a estruturação de processos e para a capacitação interna das organizações face às exigências regulatórias;
- Examinar o papel da validação técnica externa na legitimação das práticas de sustentabilidade e na mitigação de riscos reputacionais;
- Avaliar em que medida a integração de práticas de ecoempreendedorismo, mediadas pela consultoria, influencia a criação de valor estratégico e o reforço da governação corporativa.

1.5. Proposições Orientadoras

Com base na revisão da literatura e na observação do contexto de estágio, formularam-se as seguintes proposições orientadoras:

P1: A intervenção de consultoria em sustentabilidade, enquanto veículo de práticas de ecoempreendedorismo, contribui para a redução do *gap* de conformidade face às exigências da CSRD.

P2: A validação técnica por entidades externas atua como mecanismo de legitimação institucional, reforçando a credibilidade das práticas organizacionais e mitigando o risco reputacional.

P3: A adoção de práticas de ecoempreendedorismo, operacionalizadas através da consultoria em sustentabilidade, contribui para a criação de valor estratégico nas organizações, através do reforço da governação e da capacidade de resposta aos *stakeholders*.

1.6. Estrutura do Relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em nove capítulos. O Capítulo 1 corresponde à introdução, onde se apresenta o enquadramento do relatório, a justificação do tema, o problema e a pergunta de investigação, os objetivos, as proposições orientadoras e a estrutura do trabalho. O Capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, centrada no tema do estudo, aprofundando conceitos fundamentais como o empreendedorismo, o ecoempreendedorismo e a sustentabilidade. No Capítulo 3 é descrita a metodologia adotada, incluindo os métodos de recolha e análise de dados utilizados na investigação. O Capítulo 4 é dedicado à análise dos resultados e à interpretação dos dados obtidos. No

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo. O Capítulo 6 corresponde à caracterização da entidade de acolhimento do estágio, enquanto o Capítulo 7 descreve o programa de estágio e as atividades desenvolvidas. O Capítulo 8 inclui as considerações finais relativas ao estágio e, por fim, o Capítulo 9 apresenta a conclusão geral do relatório, incluindo as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta secção apresentam-se os principais conceitos teóricos que sustentam este estudo, nomeadamente o empreendedorismo, o ecoempreendedorismo e a sustentabilidade nas organizações, com o objetivo de fundamentar a análise e evidenciar a relação entre estas práticas e a criação de valor ambiental, social e económico.

2.1. Empreendedorismo

2.1.1. Conceito

O conceito de empreendedorismo tem vindo a evoluir ao longo do tempo, acompanhando as transformações económicas e sociais. Numa fase inicial, o empreendedor era sobretudo associado à capacidade de assumir riscos e tomar decisões em contextos de incerteza, sendo reconhecido como um agente relevante no funcionamento do sistema económico (Dantas, s.d.).

Com o desenvolvimento da teoria económica, o empreendedorismo passa a assumir um papel mais central, particularmente pela sua ligação à inovação. Schumpeter (1934) introduz uma abordagem em que o desenvolvimento económico resulta da introdução de novas combinações de recursos, sendo o empreendedor o agente responsável por esse processo de mudança.

Perspetivas mais recentes reforçam esta visão ao destacar a importância da identificação e exploração de oportunidades. O empreendedor é entendido como alguém capaz de reconhecer necessidades no contexto envolvente e de desenvolver soluções que geram valor, contribuindo para a dinamização da atividade económica (Teixeira & Ramos, 2022).

Deste modo, o empreendedorismo pode ser compreendido como um processo dinâmico que articula inovação, exploração de oportunidades e criação de valor, assumindo um papel relevante na transformação económica e organizacional. Esta abordagem constitui a base para o desenvolvimento de formas específicas de empreendedorismo, nomeadamente aquelas associadas à sustentabilidade.

2.1.2. Tipos de Empreendedorismo

A literatura tem vindo a identificar diferentes formas de empreendedorismo, refletindo a diversidade de contextos, motivações e objetivos associados à atividade empreendedora. Estas tipologias permitem estruturar a análise do fenómeno, ainda que, na prática, se verifique uma crescente interligação entre dimensões económicas, sociais e ambientais (Gibbs, 2009).

O empreendedorismo de negócio corresponde à forma mais tradicional, estando associado à criação de empresas e à exploração de oportunidades de mercado. Neste contexto, o foco incide na geração de valor económico, na inovação e na dinamização da atividade económica (IAPMEI, 2016). Ainda assim, esta abordagem tem sido alvo de críticas por privilegiar resultados financeiros, nem sempre integrando de forma consistente os impactos sociais e ambientais.

O intraempreendedorismo refere-se ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras no interior de organizações já existentes. Esta forma de atuação baseia-se na capacidade dos colaboradores de identificar oportunidades e promover inovação dentro das estruturas organizacionais (Silva & Rua, 2021). No entanto, o seu desenvolvimento depende fortemente do contexto interno, podendo ser condicionado por culturas organizacionais pouco abertas à mudança.

O empreendedorismo social surge associado à criação de valor social, através do desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas que afetam comunidades e grupos específicos. Neste caso, o impacto social assume um papel central, sendo o retorno financeiro frequentemente secundário (Incubadora Social UFSM, 2022). Apesar da sua relevância, este tipo de iniciativas enfrenta desafios ao nível da sustentabilidade financeira e da avaliação do impacto gerado.

Nos últimos anos, tem-se assistido ao crescimento do empreendedorismo feminino, refletindo uma maior participação das mulheres na atividade empreendedora. Este fenómeno está associado a motivações como a procura de independência financeira, reconhecimento social e melhoria das condições de vida, ainda que continue a ser marcado por desafios específicos, nomeadamente desigualdades de género e dificuldades na conciliação entre vida profissional e familiar (Silva et al., 2023).

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Outra distinção relevante prende-se com as motivações que estão na origem da atividade empreendedora. O empreendedorismo por oportunidade resulta da identificação de lacunas de mercado e está geralmente associado à inovação e ao crescimento. Em contraste, o empreendedorismo por necessidade surge em contextos de ausência de alternativas de emprego, estando frequentemente ligado a iniciativas de menor escala (Fuentelsaz et al., 2015). Esta distinção evidencia o peso das condições económicas e sociais nas decisões empreendedoras, mostrando que nem todas as iniciativas resultam de uma escolha estratégica.

Adicionalmente, a literatura distingue entre empreendedorismo formal e informal. O empreendedorismo formal desenvolve-se no quadro das normas legais e institucionais, beneficiando de maior acesso a recursos e legitimidade. Por oposição, o empreendedorismo informal ocorre fora desses enquadramentos, podendo resultar de limitações estruturais ou de opções dos próprios empreendedores (Siqueira et al., 2016). Embora possa representar uma resposta a contextos adversos, levanta questões relevantes ao nível da sustentabilidade e da proteção social.

As diferentes tipologias evidenciam a evolução do empreendedorismo e a diversidade de abordagens existentes, refletindo a adaptação do fenómeno a diferentes contextos e desafios. Neste enquadramento, destaca-se o ecoempreendedorismo enquanto abordagem emergente, que integra preocupações ambientais e económicas, sendo por isso analisado de forma mais aprofundada na secção seguinte (Arroyave-Puerta & Marulanda-Valencia, 2019).

2.2. Ecoempreendedorismo

Nas últimas décadas, o agravamento dos desafios ambientais e sociais tem impulsionado a procura por modelos de desenvolvimento capazes de conciliar crescimento económico com a preservação dos recursos naturais. Neste contexto, o ecoempreendedorismo tem vindo a afirmar-se como uma abordagem que integra preocupações ambientais no âmbito da atividade empresarial, procurando responder de forma inovadora a problemas emergentes.

De forma geral, esta abordagem assenta na ideia de que questões ambientais podem ser reinterpretadas como oportunidades de negócio. Os ecoempreendedores distinguem-se, assim, pela capacidade de identificar problemas ambientais e transformá-los em soluções

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

economicamente viáveis, contribuindo simultaneamente para a criação de valor económico e social (Arroyave-Puerta & Marulanda-Valencia, 2019).

Esta perspetiva aproxima-se das abordagens do empreendedorismo sustentável, nas quais o empreendedor é entendido como um agente capaz de identificar oportunidades nas estruturas económicas existentes e promover mudanças alinhadas com objetivos de sustentabilidade (Teixeira & Ramos, 2022). Neste sentido, o ecoempreendedorismo não se limita à criação de novos negócios, envolvendo também a adaptação e transformação de atividades já existentes.

Por sua vez, Gibbs (2009) enquadra este fenómeno numa lógica mais ampla de transformação do sistema económico, sugerindo que os ecoempreendedores podem desempenhar um papel relevante na transição para modelos de desenvolvimento mais sustentáveis. Ainda assim, esta perspetiva tem sido associada a uma visão relativamente otimista da capacidade do mercado e da inovação tecnológica em resolver problemas ambientais, o que tem gerado debate na literatura.

A aplicação prática do ecoempreendedorismo pode ser observada em iniciativas que promovem o uso eficiente de recursos e a valorização de resíduos. Estudos demonstram que materiais considerados descartáveis podem ser reintegrados em processos produtivos, gerando valor económico e reduzindo impactos ambientais (Fonseca et al., 2015). De forma complementar, outras iniciativas evidenciam o seu contributo para a sensibilização ambiental e para a promoção de comportamentos mais sustentáveis nas comunidades (Santos et al., 2020).

Apesar do seu potencial, a implementação do ecoempreendedorismo enfrenta diversos desafios. A adoção de práticas sustentáveis pode implicar custos elevados, incerteza quanto à aceitação do mercado e dependência de enquadramentos institucionais favoráveis. Para além disso, a conciliação entre objetivos económicos e ambientais nem sempre é linear, podendo gerar tensões, sobretudo em setores onde a transição sustentável exige mudanças estruturais significativas.

Adicionalmente, a literatura recente evidencia que o ecoempreendedorismo tem sido influenciado por fatores como a pressão regulatória, o avanço tecnológico e a crescente procura por produtos sustentáveis (Singh et al., 2025). Esta evolução sugere uma maior

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

integração destas práticas no contexto empresarial, embora levante a questão de saber se estas iniciativas resultam de uma mudança efetiva de paradigma ou de uma resposta a exigências externas.

Neste sentido, o ecoempreendedorismo evidencia uma tensão persistente entre a lógica de mercado e os objetivos de sustentabilidade, o que reforça a importância de avaliar criticamente o seu contributo real para a transformação dos modelos económicos.

2.3.Sustentabilidade nas organizações

A sustentabilidade nas organizações assume, atualmente, um papel central na gestão contemporânea, deixando de se limitar à mitigação de impactos ambientais para se afirmar como um princípio estruturante das estratégias empresariais. Esta transformação reflete o reconhecimento dos limites do modelo económico tradicional e da necessidade de integrar, de forma articulada, dimensões económicas, sociais e ambientais nas práticas organizacionais.

Neste contexto, Rattner (1999) argumenta que a racionalidade económica dominante, orientada para o crescimento contínuo e para o consumo, tende a desconsiderar os limites ecológicos, contribuindo para o agravamento de desequilíbrios ambientais e sociais. Assim, a incorporação da sustentabilidade nas organizações não se traduz apenas numa adaptação operacional, implicando antes uma reconfiguração mais profunda dos modelos de desenvolvimento e das formas de criação de valor.

Sob esta perspetiva, intensifica-se a pressão para que as organizações alinhem os seus modelos de negócio com objetivos económicos, sociais e ambientais (Teixeira & Ramos, 2022). Neste enquadramento, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos no âmbito da Agenda 2030, constituem um referencial global que orienta a atuação de empresas, governos e sociedade civil na promoção de um desenvolvimento mais equilibrado (Rodrigues et al., s.d.).

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade



Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Nações Unidas (2015)

Ainda assim, a incorporação destes princípios revela-se exigente, uma vez que as organizações continuam inseridas em lógicas de mercado que privilegiam a maximização do lucro. Como consequência, surgem tensões entre desempenho económico e compromisso sustentável, sobretudo na articulação entre resultados de curto prazo e objetivos de longo prazo.

Estas tensões refletem, em parte, a complexidade conceptual do próprio campo. A sustentabilidade configura-se como um domínio dinâmico e interdisciplinar, exigindo a articulação de múltiplas dimensões. Cyrne et al. (2017) destacam que a relação entre desenvolvimento sustentável e gestão empresarial envolve processos complexos e integrativos, refletindo a natureza multifacetada dos desafios contemporâneos. Nesta linha, a sustentabilidade não pode ser entendida como um estado estático, dependendo da capacidade das organizações em desenvolver soluções inovadoras que conciliem, de forma coerente, as dimensões económica, social e ambiental.

Apesar do seu reconhecimento crescente, a operacionalização destes princípios permanece condicionada por fatores institucionais, culturais e económicos que limitam a

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

implementação de mudanças estruturais. Por conseguinte, a sustentabilidade assume configurações distintas entre organizações, variando entre abordagens mais transformadoras e práticas de natureza incremental, o que evidencia a heterogeneidade dos processos de integração.

Para além dos fatores estruturais, importa considerar a dimensão comportamental na integração da sustentabilidade. O questionamento do modelo do *Homo economicus* tem conduzido à valorização de fatores cognitivos e valorativos na tomada de decisão. Zhu e Huang (2023) evidenciam que o desempenho organizacional em matéria de sustentabilidade é influenciado pelas características dos líderes, sugerindo que a orientação estratégica das organizações não depende exclusivamente de condições externas. Esta perspetiva reforça a complexidade do fenómeno, ao demonstrar que a adoção de práticas sustentáveis resulta da interação entre fatores estruturais e das decisões dos próprios atores organizacionais.

2.3.1. Pilares da sustentabilidade e abordagem ESG

A sustentabilidade empresarial assenta tradicionalmente na integração das dimensões ambiental, social e económica, conforme estabelecido no Relatório Brundtland, que define o desenvolvimento sustentável como aquele que procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras (World Commission on Environment and Development, 1987). Este enquadramento foi posteriormente aprofundado por Elkington (1997), através do conceito de *Triple Bottom Line*, segundo o qual o desempenho organizacional deve ser avaliado de forma integrada, considerando não apenas os resultados económicos, mas também os impactos sociais e ambientais. Assim, o sucesso empresarial a longo prazo depende do equilíbrio entre estas três dimensões, refletindo uma visão mais abrangente do papel das organizações na sociedade.

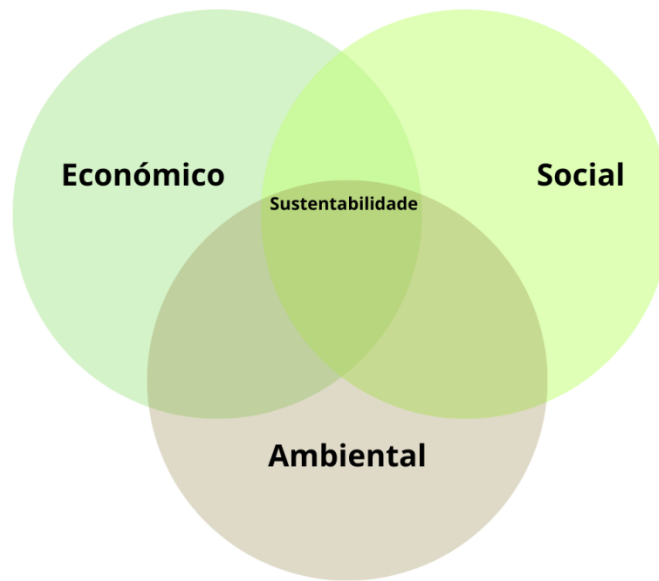


Figura 2 - Triple Bottom Line

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Elkington (1997)

Apesar da sua relevância conceptual, a aplicação prática deste modelo revela limitações significativas. A evidência empírica sugere que as organizações tendem a privilegiar as dimensões económica e ambiental, frequentemente associadas à eficiência e à gestão de risco, em detrimento da dimensão social. Como destacam Griep et al. (2023), aspetos como equidade, direitos laborais e inclusão permanecem, em muitos casos, subordinados a objetivos de desempenho financeiro, comprometendo a concretização de uma sustentabilidade efetivamente integrada.

Neste enquadramento, a abordagem ESG surge como um desenvolvimento do modelo tradicional, ao oferecer um referencial mais estruturado para a integração da sustentabilidade na gestão organizacional. Ao traduzir princípios abstratos em critérios mensuráveis e comparáveis, o ESG permite às organizações avaliar e reportar impactos, riscos e oportunidades, promovendo maior transparência e alinhamento com as expectativas dos *stakeholders* e com exigências regulatórias emergentes (CSR Institute, 2025b). Ainda assim, a sua crescente adoção levanta questões quanto à capacidade de estas métricas se traduzirem em mudanças efetivas nos modelos de negócio.

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

A literatura evidencia, contudo, a existência de assimetrias na valorização das diferentes dimensões. Park e Jang (2021) demonstram que investidores institucionais tendem a atribuir maior relevância aos fatores ambientais e de governação, frequentemente associados à mitigação de risco e maior previsibilidade, enquanto a dimensão social permanece relativamente subvalorizada. Esta disparidade reforça a persistência de desequilíbrios na implementação da sustentabilidade.

Por outro lado, a sustentabilidade organizacional implica a gestão de tensões entre objetivos que são simultaneamente interdependentes e potencialmente contraditórios. A *Paradox Theory* aplicada à sustentabilidade corporativa reconhece que as organizações enfrentam desafios na conciliação entre desempenho económico, proteção ambiental e bem-estar social, sendo estas dimensões interligadas, mas nem sempre compatíveis (Hahn et al., 2017). Assim, a sustentabilidade deve ser entendida como um processo dinâmico, assente na gestão contínua de prioridades concorrentes.

Por fim, a crescente institucionalização da sustentabilidade, nomeadamente através de *frameworks* como o ESG e diretivas como a CSRD, introduz novos desafios. Em particular, pode emergir um risco de formalismo, em que as organizações privilegiam o cumprimento de requisitos de reporte em detrimento de mudanças estruturais nos seus modelos de negócio. Esta tensão entre conformidade e transformação evidencia que a sustentabilidade, embora amplamente integrada no discurso organizacional, nem sempre se traduz em práticas efetivamente transformadoras, podendo, em alguns casos, assumir um carácter predominantemente simbólico.

2.3.2. Enquadramento europeu

O enquadramento europeu tem assumido um papel determinante na institucionalização da sustentabilidade corporativa, ao transformar orientações políticas e expectativas sociais em obrigações formais de reporte e em mecanismos que promovem a comparabilidade entre organizações. Este processo reflete uma intensificação da intervenção regulatória, orientada para a integração da sustentabilidade nas práticas empresariais e na tomada de decisão económica.

Um dos primeiros marcos neste domínio foi a Diretiva 2014/95/UE, que introduziu a obrigatoriedade de divulgação de informação não financeira por parte de grandes

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

empresas, incluindo aspetos ambientais, sociais, direitos humanos e combate à corrupção (União Europeia, 2014). Esta iniciativa representou um avanço relevante ao reconhecer a importância da informação não financeira na avaliação do desempenho organizacional. No entanto, a sua aplicação revelou limitações ao nível da consistência e comparabilidade da informação divulgada, evidenciando a necessidade de um enquadramento mais estruturado.

Neste contexto, a *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) surge como uma evolução significativa, ao alargar o número de entidades abrangidas e reforçar a qualidade e a comparabilidade da informação reportada. Entre os seus principais contributos destaca-se a introdução do princípio da dupla materialidade, que exige que as organizações considerem, simultaneamente, os impactos das suas atividades no ambiente e na sociedade, bem como os riscos e oportunidades de sustentabilidade que afetam o seu desempenho financeiro (CSRD Institute, 2025b). Apesar dos avanços, a implementação deste regime coloca desafios relevantes, nomeadamente devido à complexidade técnica dos requisitos e à necessidade de adaptação dos sistemas internos de reporte.

A CSRD integra-se num quadro mais amplo de finanças sustentáveis, articulando-se com instrumentos complementares como a Taxonomia da União Europeia e o *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR). A Taxonomia estabelece um sistema de classificação que define quais atividades económicas podem ser consideradas ambientalmente sustentáveis, contribuindo para orientar o investimento e reduzir o risco de práticas de *greenwashing* (Parlamento Europeu, 2020).

Por sua vez, o SFDR introduz requisitos de transparência aplicáveis aos participantes do mercado financeiro, exigindo a divulgação da forma como os fatores ambientais, sociais e de governação são incorporados nas decisões de investimento (Comissão Europeia, 2025). Ainda assim, a coexistência de múltiplos instrumentos regulatórios pode gerar desafios de interpretação e implementação por parte das organizações.

Paralelamente ao desenvolvimento deste enquadramento regulatório, destaca-se o papel de *frameworks* internacionais de reporte, como a *Global Reporting Initiative* (GRI). Os *standards* GRI constituem uma das referências mais utilizadas para a divulgação de informação de sustentabilidade, permitindo às organizações reportar de forma estruturada os seus impactos económicos, ambientais e sociais (Global Reporting Initiative, s.d.). Ao contrário de abordagens centradas na perspetiva do investidor, como os *ratings ESG*, a

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

GRI adota uma perspectiva centrada no impacto das organizações sobre a sociedade e o ambiente.

Mais recentemente, a evolução do enquadramento europeu tem sido acompanhada por ajustamentos que procuram equilibrar o rigor regulatório com a capacidade de implementação das organizações. A *Omnibus Proposal* de 2025 introduziu alterações relevantes, incluindo o adiamento de algumas obrigações de reporte e a simplificação de determinados requisitos, refletindo as dificuldades práticas associadas à transição para modelos mais exigentes (CSRD Institute, 2025a).

Neste contexto, ganha também relevância o *Voluntary Standard for non-listed SMEs* (VSME), desenvolvido pela EFRAG, que visa disponibilizar um referencial simplificado para pequenas e médias empresas, permitindo responder às exigências de informação ESG sem o mesmo nível de complexidade da CSRD (CSRD Institute, 2025c; EFRAG, 2024).

Deste modo, o enquadramento europeu evidencia uma transição progressiva de um modelo predominantemente voluntário para um sistema mais estruturado e obrigatório de reporte de sustentabilidade. Ainda assim, esta evolução levanta desafios significativos, nomeadamente no equilíbrio entre a comparabilidade da informação e a viabilidade da sua implementação. Neste sentido, a eficácia destas políticas depende não apenas do seu desenho normativo, mas também da capacidade das organizações em integrar a sustentabilidade de forma estratégica, evitando uma abordagem meramente orientada para o cumprimento regulatório.

2.4.A Consultoria como Veículo de Ecoempreendedorismo

A consultoria em sustentabilidade desenvolve-se num contexto marcado por crescente complexidade regulatória e competitiva, impulsionado por iniciativas como o Pacto Ecológico Europeu e a *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Neste enquadramento, a consultoria deixa de assumir um papel meramente técnico, passando a constituir um mecanismo de mediação estratégica entre exigências institucionais e a capacidade de resposta das organizações.

A literatura recente tem vindo a evidenciar que o desempenho em matéria de sustentabilidade não depende exclusivamente de fatores estruturais. Zhu e Huang (2023)

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

demonstram que a liderança transformacional exerce um impacto positivo no desempenho ESG, sendo este efeito mediado pela inovação organizacional. De forma complementar, Petroni et al. (2024) destacam que a integração da sustentabilidade está associada à capacitação dos colaboradores e à incorporação de práticas sustentáveis nos processos internos, reforçando a importância de abordagens orientadas para a aprendizagem organizacional.

Neste contexto, o papel da consultoria pode ser compreendido à luz da teoria das Capacidades Dinâmicas. De acordo com Teece (2007), o desempenho organizacional em ambientes dinâmicos depende do desenvolvimento de três capacidades fundamentais: *sensing*, associada à identificação de oportunidades e riscos; *seizing*, relacionada com a mobilização de recursos para responder a essas oportunidades; e *reconfiguring*, que permite a adaptação contínua dos processos organizacionais. Sob esta perspectiva, a consultoria pode contribuir para o desenvolvimento destas capacidades ao apoiar a identificação de riscos e oportunidades associados à sustentabilidade, bem como a estruturação de respostas organizacionais alinhadas com exigências regulatórias e estratégicas.

Para além da dimensão interna, a literatura sobre ecoempreendedorismo permite enquadrar o papel da consultoria em organizações de maior dimensão. Hockerts e Wüstenhagen (2010) distinguem entre “*Emerging Davids*” e “*Greening Goliaths*”, argumentando que grandes organizações, apesar da sua capacidade de escala, não correspondem ao perfil tradicional de ecoempreendedores. Estas organizações tendem a apresentar maior rigidez estrutural, o que limita a sua capacidade de inovação, dependendo frequentemente da integração de soluções desenvolvidas por agentes externos. Neste sentido, a consultoria assume um papel relevante ao facilitar a incorporação de práticas sustentáveis e ao apoiar a transição para modelos de negócio mais alinhados com princípios de sustentabilidade.

Por outro lado, a implementação de estratégias de sustentabilidade ocorre frequentemente em contextos marcados por tensões entre diferentes objetivos organizacionais. A *Paradox Theory*, proposta por Hahn et al. (2017), sugere que a sustentabilidade implica a gestão de objetivos interdependentes, mas frequentemente contraditórios, como desempenho económico, proteção ambiental e responsabilidade social. Neste enquadramento, não é possível otimizar simultaneamente todas as dimensões, sendo necessário estabelecer prioridades estratégicas em função do contexto organizacional. Assim, a consultoria pode

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

desempenhar um papel relevante na estruturação dessas decisões, apoiando a definição de abordagens mais consistentes com objetivos de longo prazo.

Neste sentido, a consultoria pode ser interpretada como um veículo indireto de ecoempreendedorismo, na medida em que facilita a identificação, desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras orientadas para a sustentabilidade. Ao apoiar a integração de práticas como a eficiência de recursos, a economia circular e a redução de impactos ambientais, contribui para transformar desafios ambientais em oportunidades de criação de valor, mesmo em organizações que não se enquadram no perfil tradicional de ecoempreendedores.

Ainda assim, a intervenção consultiva não se encontra isenta de limitações estruturais. A externalização excessiva da sustentabilidade pode gerar dependência organizacional e limitar o desenvolvimento de competências internas, comprometendo a autonomia estratégica das empresas. Deste modo, a eficácia da consultoria depende da sua capacidade de promover transferência de conhecimento e de reforçar a internalização das práticas sustentáveis, garantindo a sua continuidade para além da intervenção externa.

2.5.O ciclo do serviço de consultoria em sustentabilidade

Na sequência do papel estratégico da consultoria enquanto veículo de ecoempreendedorismo, o ciclo do serviço de consultoria em sustentabilidade pode ser compreendido como um processo estruturado que se desenvolve desde o contato inicial até à avaliação dos resultados, integrando diferentes etapas interdependentes numa lógica de melhoria contínua. De acordo com Kubr (2002), este processo organiza-se em cinco fases principais: entrada, diagnóstico, planeamento de ações, implementação e término.



Figura 3 - Esquema do ciclo do serviço

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kubr (2002)

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

a) Entrada

A fase de entrada corresponde ao momento inicial da intervenção, no qual se estabelece o contato entre consultor e organização e são definidas as bases da colaboração, incluindo o âmbito da intervenção e o alinhamento de expectativas.

No contexto da sustentabilidade, esta fase é frequentemente influenciada por fatores externos, como exigências regulatórias, pressões da cadeia de valor ou necessidades de acesso a financiamento. Neste sentido, a identificação de problemas e oportunidades assume um papel determinante na orientação da atuação organizacional, podendo influenciar a adoção de abordagens mais estratégicas (Teixeira & Ramos, 2022).

b) Diagnóstico

O diagnóstico constitui uma etapa central, marcada pela análise aprofundada da organização e pela definição clara dos problemas a resolver. Esta fase implica a recolha e interpretação de informação relevante, permitindo compreender o posicionamento da organização face aos desafios de sustentabilidade.

A literatura evidencia que o desempenho ESG resulta da interação entre determinantes internos e externos. Martiny et al. (2024) destacam o papel da estrutura organizacional, da governação e do contexto institucional, enquanto Petroni et al. (2024) sublinham a importância da integração da sustentabilidade nos processos internos e da capacitação dos colaboradores. Estes elementos reforçam a necessidade de um diagnóstico ajustado ao nível de maturidade organizacional.

c) Planeamento de ações

Com base no diagnóstico, a fase de planeamento corresponde à definição de soluções e ao desenvolvimento de alternativas estratégicas e operacionais para responder aos desafios identificados. No modelo de consultoria proposto por Kubr (2002), esta etapa assume um papel estruturante, na medida em que assegura a coerência entre os objetivos definidos, os recursos disponíveis e as capacidades organizacionais, traduzindo a análise realizada em propostas concretas de atuação.

d) Implementação

A fase de implementação traduz a operacionalização das soluções propostas, representando a passagem do plano à ação. De acordo com Kubr (2002), esta etapa pode envolver o apoio do consultor na execução das medidas definidas, bem como o ajustamento das propostas em função da realidade organizacional.

Contudo, a literatura indica que a implementação nem sempre é conduzida diretamente pelo consultor, sendo frequentemente assumida pela própria organização. Este aspeto reforça a importância da capacitação interna e da apropriação das soluções desenvolvidas, garantindo a sua continuidade para além da intervenção externa (Petroni et al., 2024).

e) Término / Verificação e consolidação

A fase final corresponde à avaliação dos resultados alcançados, à elaboração do relatório final e à consolidação das aprendizagens. Este momento permite analisar o impacto da intervenção e assegurar a integração das práticas desenvolvidas nos processos organizacionais.

Importa, contudo, reconhecer que este ciclo não deve ser entendido como rigidamente linear, podendo as diferentes fases sobrepor-se ou assumir configurações distintas em função do contexto e do grau de maturidade organizacional (Kubr, 2002).

Para além da sua estrutura processual, a eficácia da consultoria em sustentabilidade deve ser analisada à luz do impacto que consegue gerar ao nível organizacional. A transição de um contato inicial, frequentemente associado a exigências de conformidade, para a criação de valor sustentável implica a superação de desafios como a resistência à mudança, limitações de recursos e complexidade técnica (Teixeira d’Azevedo, 2025).

Neste enquadramento, a literatura evidencia que a adoção de práticas sustentáveis não garante, por si só, a sua efetiva implementação. Arjaliès e Mundy (2013) demonstram que pode existir uma desconexão entre os compromissos assumidos pelas organizações e a sua operacionalização, particularmente quando a sustentabilidade não se encontra plenamente integrada nos sistemas de gestão e controlo.

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Adicionalmente, a criação de valor em contexto de sustentabilidade exige uma abordagem integrada que articule diferentes dimensões. Porter e Kramer (2011) defendem que a criação de valor partilhado resulta da conciliação entre objetivos económicos e sociais, enquanto a perspectiva dos *stakeholders* reforça a necessidade de considerar os interesses dos diversos grupos envolvidos na atividade organizacional (Freeman & McVea, 2001).

Deste modo, o percurso do contato inicial ao impacto positivo não é linear, sendo condicionado pela capacidade das organizações em integrar a sustentabilidade de forma consistente nos seus processos, decisões e mecanismos de governação.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se o enquadramento metodológico do presente relatório, bem como os instrumentos de recolha de dados utilizados para o alcance dos objetivos definidos. A abordagem metodológica adotada procura assegurar a coerência entre o problema de investigação, os objetivos do estudo e as técnicas de análise utilizadas.

3.1. Enquadramento Metodológico

Nesta secção apresenta-se a classificação da investigação quanto à natureza, aos objetivos, à abordagem do problema e aos procedimentos técnicos adotados.

3.1.1. Natureza da Pesquisa

A investigação classifica-se como aplicada, na medida em que procura produzir conhecimento orientado para a resolução de um problema organizacional concreto, articulando fundamentação teórica com intervenção prática. A investigação aplicada distingue-se da investigação pura por privilegiar a utilidade dos resultados e a sua aplicação em contextos reais (Santos, 2018).

3.1.2. Objetivos da Pesquisa

Quanto aos objetivos, o estudo assume natureza exploratória e descritiva. É exploratório na medida em que procura aprofundar a compreensão de um fenómeno ainda pouco consolidado empiricamente, nomeadamente o ecoempreendedorismo mediado por consultoria, contribuindo para clarificar relações conceptuais e operacionais (Gil, 2008), e descritivo ao sistematizar práticas organizacionais concretas e analisar os seus efeitos no contexto da implementação de iniciativas de sustentabilidade.

3.1.3. Abordagem do Problema

A investigação adota uma abordagem qualitativa, adequada quando o objetivo consiste em compreender processos, significados e dinâmicas organizacionais inseridas num contexto específico. Este tipo de abordagem privilegia a profundidade interpretativa em detrimento

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

da generalização estatística, permitindo uma análise mais detalhada do fenómeno em estudo (Castilho et al., 2017).

3.1.4. Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, a investigação baseia-se na combinação de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

a) Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica baseia-se na revisão de literatura e no levantamento de referencial teórico sobre empreendedorismo, ecoempreendedorismo e sustentabilidade nas organizações. Este procedimento permite fundamentar teoricamente o estudo e sustentar as análises desenvolvidas com base em fontes científicas previamente publicadas.

b) Pesquisa documental

A pesquisa documental recorre a materiais internos da Plan4Sustain, tais como propostas comerciais, relatórios de sustentabilidade e comunicações internas. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), este tipo de pesquisa baseia-se em documentos originais que não foram objeto de tratamento analítico prévio, constituindo fontes primárias de informação sobre a realidade estudada.

c) Estudo de caso

A investigação incide sobre a empresa Plan4Sustain e o projeto desenvolvido para a empresa-cliente, designada neste relatório como Empresa X. O estudo de caso revela-se particularmente adequado à análise de fenómenos complexos em contexto real, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e dos processos associados à implementação de práticas de sustentabilidade.

Esta abordagem é especialmente pertinente no presente estudo, uma vez que o fenómeno analisado, a intervenção de consultoria em contexto organizacional, se encontra profundamente integrado no seu contexto. Segundo Yin (2001), o estudo de caso permite investigar um fenómeno contemporâneo no seu contexto, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas, permitindo analisar em profundidade a intervenção da consultoria e compreender a forma como as práticas de sustentabilidade são operacionalizadas.

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

A validade desta abordagem assenta na utilização de múltiplas fontes de evidência e na construção de um processo sistemático de triangulação de dados. Neste sentido, o presente estudo articula diferentes técnicas de recolha de informação, nomeadamente entrevista, observação participante e análise documental, permitindo o cruzamento de perspetivas e a validação dos dados recolhidos.

3.2.Desenho da investigação

O presente estudo adota um desenho metodológico qualitativo, sustentado pela combinação de três técnicas principais: observação participante, entrevista estruturada e análise documental. O desenho estrutura-se em três fases: revisão teórica, trabalho de campo e análise de conteúdo

3.2.1. Instrumentos de recolha de dados

Para o alcance dos objetivos e a validação das proposições formuladas, foram utilizados os seguintes instrumentos de recolha de informação:

a) Entrevista estruturada com questões abertas

Este instrumento foi aplicado ao representante da empresa-cliente (Empresa X), com o objetivo de recolher as suas perceções e experiências relativamente ao impacto do projeto desenvolvido.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a entrevista estruturada permite obter respostas comparáveis entre sujeitos, mantendo a consistência das questões colocadas. A utilização de questões abertas permitiu recolher informação qualitativa detalhada, essencial para a compreensão aprofundada do fenómeno em análise.

b) Observação participante

A observação participante foi realizada ao longo das 640 horas de estágio na Plan4Sustain, permitindo a imersão direta no contexto organizacional da consultoria. Esta técnica incidiu sobre atividades como a prospeção de clientes, a participação em reuniões de alinhamento e a realização de visitas a empresas clientes.

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Através deste método, foi possível observar a aplicação prática dos conceitos de sustentabilidade e ecoempreendedorismo em contexto real, contribuindo para uma análise mais consistente e fundamentada.

c) Análise documental

A análise documental incidiu sobre diversos materiais relacionados com o projeto desenvolvido para a Empresa X, incluindo propostas comerciais, apresentações institucionais e relatórios de progresso. Estes documentos constituíram fontes primárias de informação, permitindo compreender a dimensão técnica da intervenção e sustentar as evidências empíricas apresentadas no relatório.

De acordo com Yin (2001), a robustez dos estudos de caso assenta na utilização de múltiplas fontes de evidência, sendo a triangulação um elemento central para reforçar a validade dos resultados.

A opção pela realização de uma única entrevista justifica-se pelo facto de o entrevistado desempenhar funções diretamente relacionadas com a área em análise, detendo conhecimento aprofundado sobre os processos e práticas organizacionais em estudo. Por sua vez, a investigação qualitativa privilegia a profundidade da informação em detrimento da sua quantidade, sendo frequente o recurso a um número reduzido de participantes quando se pretende compreender fenómenos em contexto específico (Gil, 2008).

Deste modo, a combinação entre entrevista, observação participante e análise documental permitiu assegurar a consistência da informação recolhida, reduzindo o risco de enviesamento e reforçando a credibilidade dos resultados obtidos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção procede-se à análise e interpretação dos dados recolhidos com base em três fontes principais de evidência: a análise documental, a observação participante desenvolvida ao longo de 640 horas na consultora Plan4Sustain, entre setembro de 2025 e janeiro de 2026, e a entrevista estruturada realizada ao representante da empresa-cliente. Importa clarificar que o projeto objeto de análise foi desenvolvido em 2021, pelo que a observação participante não decorreu durante a sua implementação, mas sim num momento posterior, tendo permitido aceder a documentação interna, registos do projeto e perspetivas das equipas que nele participaram.

A utilização destas diferentes fontes permite assegurar a triangulação metodológica, reforçando a validade do estudo de caso, conforme defendido por Yin (2001), ao possibilitar o cruzamento entre discurso organizacional, documentação estratégica e evidência empírica. A análise está organizada em torno de três eixos principais: a estruturação ESG e definição de KPIs, o papel da consultoria na sustentabilidade organizacional, e a criação de valor resultante dessa intervenção.

4.1. Análise do caso: Empresa X e intervenção da Plan4Sustain

A Empresa X é uma organização industrial do setor do vidro, com sede nos Países Baixos e unidades produtivas em Portugal. Atua nos segmentos de retalho, *food service* e *business-to-business*, desenvolvendo e comercializando produtos em vidro, como copos, taças e recipientes, exportando para mais de 100 países, o que reflete a sua relevância no mercado global.

A sustentabilidade constitui um eixo estratégico central para a organização, entendida não como uma mera obrigação regulatória, mas como um fator determinante para a continuidade e competitividade do negócio. Neste enquadramento, a empresa estrutura a sua atuação com base nos pilares ESG, integrando práticas de inovação tecnológica, melhoria das condições de trabalho e promoção da economia circular.

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Contudo, a natureza do processo produtivo impõe desafios ambientais significativos. A fusão do vidro requer temperaturas extremamente elevadas, o que se traduz num elevado consumo energético e numa forte dependência de gás natural, originando emissões atmosféricas de CO₂, NO_x e SO_x. A estes constrangimentos acrescem desafios logísticos decorrentes do volume e diversidade dos produtos, com impacto direto nas embalagens e no transporte. Para mitigar estes efeitos, a organização tem investido na utilização de materiais recicláveis e na incorporação de *cullet*, vidro reciclado, no processo produtivo, ainda que esta prática esteja condicionada pela disponibilidade e qualidade do material disponível no mercado.

No plano da governação da sustentabilidade, os dados recolhidos indicam que, à data do projeto em 2021, a organização já demonstrava um nível considerável de maturidade operacional, sendo capaz de identificar oportunidades e mobilizar recursos internamente. Porém, essa capacidade não se encontrava formalmente estruturada ao nível dos processos de reporte e monitorização, revelando um desfasamento face às crescentes exigências do enquadramento regulatório europeu, nomeadamente a Diretiva CSRD.

Foi neste contexto que, em 2021, se desenvolveu a intervenção da Plan4Sustain, cujo principal objetivo consistiu em apoiar a Empresa X na sistematização da informação de sustentabilidade e na preparação para os requisitos de reporte. A intervenção assumiu uma natureza estratégica e de capacitação, centrada na sensibilização das equipas de liderança e na criação de bases estruturais para o desenvolvimento de iniciativas futuras, em articulação com os objetivos de longo prazo definidos pela organização.

4.1.1. Estruturação ESG e definição de KPIs

A intervenção da Plan4Sustain centrou-se, numa primeira fase, na estruturação formal da informação de sustentabilidade da Empresa X, através da definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e da elaboração de um roadmap de sustentabilidade com horizonte temporal até 2030. Esta necessidade decorria de um desfasamento identificado entre as práticas operacionais já existentes na organização e a ausência de sistemas formais de monitorização e reporte, conforme identificado por Arjaliès e Mundy (2013).

O caso enquadra-se no conceito de *Greening Goliaths*, proposto por Hockerts e Wüstenhagen (2010), segundo o qual a adoção de práticas sustentáveis em organizações de

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

grande dimensão ocorre de forma gradual e condicionada pela complexidade estrutural. Apesar de a Empresa X já demonstrar maturidade técnica na identificação de riscos e oportunidades, essa capacidade não se traduzia em processos formalizados de governação, evidenciando a presença de capacidades de *sensing* sem a correspondente estruturação organizacional, na aceção de Teece (2007).

A análise documental do projeto de 2021 evidencia a definição de um conjunto de KPIs e metas associadas ao roadmap de sustentabilidade, sintetizados na Tabela 1. Os indicadores abrangem as dimensões de energia, água, emissões, resíduos e produção, com metas quantificadas e horizontes temporais definidos.

Tabela 1- Tabela de KPIs

Dimensão ESG	Indicador (KPI)	Meta	Horizonte Temporal	Objetivo Estratégico
Energia	Redução do consumo energético	≥ 1% ao ano	Até 2030	Aumentar eficiência energética
Água	Redução do consumo de água	-50%	Até 2030	Sustentabilidade hídrica
Energia	Incorporação de energias renováveis	~32%	Até 2030	Transição energética
Emissões	Neutralidade carbónica	0 emissões líquidas	Até 2050	Descarbonização
Resíduos	Reutilização/reciclagem de resíduos	100%	Até 2030	Economia circular
Produção	Utilização de <i>cullet</i> (vidro reciclado)	Aumentar incorporação	Contínuo	Redução de matéria-prima virgem

Fonte: Plan4Sustain documento interno (2021)

Os relatos recolhidos junto das equipas da Plan4Sustain indicam que estes KPIs passaram a funcionar como instrumentos de gestão na Empresa X, permitindo acompanhar a evolução do desempenho e orientar a tomada de decisão. Este processo evidencia a transição de uma

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

abordagem predominantemente operacional para um modelo mais estruturado e orientado por dados, em linha com a perspectiva de Cyrne et al. (2017), segundo a qual a sustentabilidade organizacional exige a integração de práticas em sistemas formais de gestão, e com Petroni et al. (2024), que sublinham a importância da incorporação da sustentabilidade nos processos internos.

A definição de métricas e indicadores está igualmente alinhada com a abordagem ESG, que enfatiza a necessidade de quantificação e monitorização dos impactos, conforme referido por Samans e Nelson (2022). Contudo, importa notar que a estruturação realizada incidiu sobretudo nas dimensões ambiental e de governação. A dimensão social, embora presente no plano de ação original, não se encontrava ainda formalizada em KPIs mensuráveis, limitação esta consistente com as conclusões de Griep et al. (2023), que identificam a componente social como a menos desenvolvida nos sistemas de reporte ESG de empresas industriais.

Deste modo, a principal contribuição da consultoria nesta fase não residiu na criação de novas práticas, mas na sua formalização e integração em sistemas estruturados, criando as condições necessárias para reforçar a governação da sustentabilidade e preparar a organização para as exigências regulatórias emergentes.

4.1.2. Papel da consultoria na estruturação da sustentabilidade

Compreender o papel desempenhado pela Plan4Sustain exige distinguir entre dois níveis de intervenção: o técnico, associado à estruturação de informação e definição de processos, e o organizacional, relacionado com a capacitação das equipas e a mudança de cultura interna.

Ao nível técnico, a intervenção incidiu no alinhamento da organização com os requisitos da Diretiva CSRD, nomeadamente através da organização da informação existente em formatos compatíveis com as exigências de reporte. Este trabalho não implicou a criação de práticas novas, mas antes a sistematização daquilo que a Empresa X já realizava, tornando-o mensurável, comparável e comunicável a *stakeholders* externos, processo que Arjaliès e Mundy (2013) associam à construção de sistemas formais de controlo e governação da sustentabilidade.

Ao nível organizacional, os relatos recolhidos junto das equipas da Plan4Sustain indicam que a intervenção teve impacto significativo na sensibilização das equipas de liderança da

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Empresa X, promovendo uma reconfiguração da sustentabilidade de preocupação operacional para prioridade estratégica. Este processo é consistente com o estudo de Zhu e Huang (2023), que demonstram que a eficácia da implementação de práticas ESG depende em larga medida do envolvimento e da compreensão da liderança. A clarificação de responsabilidades internas e a criação de mecanismos de monitorização contínua do desempenho foram igualmente apontadas como contributos relevantes desta fase da intervenção.

Neste sentido, a atuação da Plan4Sustain pode ser interpretada como um mecanismo externo de ativação de capacidades organizacionais latentes. A consultoria não introduziu competências que a organização não possuía, mas criou as condições para que essas competências fossem mobilizadas de forma estruturada e orientada para objetivos estratégicos de longo prazo. Esta leitura é consistente com a perspetiva de Hockerts e Wüstenhagen (2010), que sublinham que organizações de grande dimensão tendem a necessitar de impulsos externos para formalizar práticas sustentáveis já existentes ao nível operacional.

Em síntese, o papel da consultoria neste projeto foi essencialmente o de mediador entre a prática e a governação, contribuindo para que a Empresa X transitasse de um modelo de sustentabilidade implícito para um modelo explícito, estruturado e alinhado com os referenciais regulatórios e estratégicos vigentes.

4.1.3. Criação de valor e impacto da consultoria

A análise do impacto da intervenção da Plan4Sustain permite identificar duas dimensões de criação de valor: uma de natureza interna, associada à melhoria da governação e da capacidade de monitorização, e outra de natureza externa, relacionada com o posicionamento estratégico da organização face ao mercado e ao enquadramento regulatório.

Ao nível interno, a estruturação dos processos de reporte e a definição de KPIs mensuráveis traduziram-se numa maior transparência organizacional e numa capacidade acrescida de acompanhamento do desempenho. De acordo com Porter e Kramer (2011), a integração de práticas de sustentabilidade nos processos de gestão constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável, na medida em que reforça a coerência estratégica e a credibilidade da organização junto dos seus stakeholders. Freeman e McVea (2001)

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

reforçam esta perspectiva, sublinhando que a gestão orientada para os stakeholders contribui para a criação de valor de longo prazo.

Ao nível externo, a antecipação das exigências regulatórias europeias, nomeadamente as decorrentes da Diretiva CSRD, posicionou a Empresa X de forma mais favorável face ao enquadramento institucional, reduzindo o risco de não conformidade e reforçando a sua atratividade junto de investidores e parceiros comerciais. Este aspeto revela-se particularmente relevante no contexto das recentes alterações introduzidas pela Omnibus Proposal (2025), que ajustou os prazos de implementação da CSRD, permitindo uma adaptação mais gradual às obrigações de reporte. No caso da Empresa X, este adiamento não comprometeu a estratégia definida, uma vez que a organização já se encontrava num processo avançado de estruturação, beneficiando assim de uma posição de vantagem relativa face a organizações que não tinham ainda iniciado esse percurso.

5. CONCLUSÕES AO ESTUDO

O presente estudo procurou responder à seguinte questão de investigação: de que forma a consultoria em sustentabilidade, enquanto veículo de práticas de ecoempreendedorismo, contribui para a capacitação organizacional, legitimação institucional e criação de valor estratégico nas empresas. Com base na análise desenvolvida, é possível afirmar que a consultoria atua como uma infraestrutura de formalização e articulação entre práticas organizacionais existentes e mecanismos formais de governação, permitindo às organizações responder a exigências regulatórias sem necessidade de desenvolver internamente todas as competências técnicas requeridas.

Os resultados obtidos permitem concluir que a consultoria em sustentabilidade desempenha um papel fundamental enquanto mecanismo de mediação entre práticas operacionais já existentes e os requisitos formais impostos pelo enquadramento regulatório, nomeadamente a CSRD. Neste sentido, a consultoria não atua prioritariamente como criadora de novas práticas, mas como agente de formalização, organização e articulação de iniciativas já desenvolvidas, permitindo a sua integração em sistemas estruturados de governação e reporte.

No que respeita à proposição P1, que postulava que a intervenção de consultoria contribui para a redução do desfasamento face às exigências da CSRD, os dados oferecem suporte parcial. A definição de KPIs, a construção de um *roadmap* de sustentabilidade para 2030 e o alinhamento com *standards* internacionais demonstram uma evolução clara no sentido da conformidade regulatória. Contudo, à data do projeto, essa conformidade encontrava-se ainda numa fase inicial, pelo que a proposição é validada no que respeita ao processo de estruturação, mas não à sua maturidade plena.

Relativamente à proposição P2, que sustentava que a validação técnica externa atua como mecanismo de legitimação institucional, os resultados oferecem suporte consistente. A intervenção da consultoria contribuiu para a sensibilização das equipas de liderança, para o reforço da credibilidade da informação reportada junto dos *stakeholders* e para a clarificação de responsabilidades internas, evidenciando a importância da externalização de

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

competências especializadas em contextos de elevada complexidade técnica e regulatória. A proposição P2 considera-se assim validada pela evidência empírica recolhida.

No que diz respeito à proposição P3, que sugeria que a adoção de práticas de ecoempreendedorismo mediadas pela consultoria contribui para a criação de valor estratégico, os resultados apresentam evidência indicativa mas não conclusiva. A melhoria da governação, o aumento da transparência e o posicionamento favorável face às exigências regulatórias emergentes constituem fatores associados à criação de valor na literatura, mas a natureza qualitativa do estudo e a limitação a um único caso impedem o estabelecimento de relações de causalidade diretas. A proposição P3 é assim suportada por coerência teórica e empírica, sem, contudo, atingir validação conclusiva.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o aprofundamento da literatura ao conceptualizar a consultoria em sustentabilidade como um veículo indireto de ecoempreendedorismo, expandindo a perspetiva tradicional centrada em novos entrantes (*Emerging Davids*) para incluir o papel de agentes externos na transformação de grandes organizações (*Greening Goliaths*), na aceção de Hockerts e Wüstenhagen (2010). Adicionalmente, reforça a aplicação da teoria das capacidades dinâmicas de Teece (2007) ao contexto da sustentabilidade mediada, evidenciando o papel da consultoria no desenvolvimento de capacidades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.

Em termos práticos, os resultados sugerem que a adoção de práticas de sustentabilidade em organizações industriais não exige necessariamente transformações radicais, podendo ocorrer de forma gradual através da formalização de iniciativas já existentes. Para as consultoras, este estudo reforça a importância de desenvolver instrumentos de diagnóstico ESG adaptados a diferentes níveis de maturidade organizacional e de promover a transferência de conhecimento para o cliente, reduzindo a dependência externa e aumentando o valor percebido da intervenção. Para as empresas industriais com elevada dependência energética, a via pragmática para cumprir a CSRD passa precisamente por estruturar e formalizar o que já existe, antes de investir em novas práticas.

6. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO: PLAN4SUSTAIN



Figura 4 - Logótipo Plan4Sustain

Fonte: Plan4Sustain (2025)

6.1. Evolução histórica

A Plan4Sustain foi criada em 2020, com a ambição de aproximar ciência, tecnologia e negócios. Desde então, evoluiu de projetos de avaliação ambiental e circularidade para um portefólio completo que integra *advisory* ESG, serviços geridos, soluções digitais e preparação para certificações e reporte.

Entre 2023 e 2025, a empresa consolidou a sua presença no mercado B2B regional, reforçou o trabalho com municípios e expandiu a oferta de formação especializada. Em 2025, definiu o Plano Estratégico 2025–2028, centrado em escalar a sustentabilidade com retorno e lançar soluções digitais modulares orientadas à medição e gestão de impacto.

6.2. Caracterização geral

Nome: Plan4Sustain, Lda.

Slogan: Sustentabilidade com Retorno.

Setor de atividade: Consultoria em sustentabilidade (economia circular, ESG/CSRD, pegadas ambientais, Avaliação do Ciclo de Vida – ACV, comunicação e formação).

Forma jurídica: Sociedade por Quotas (Lda.).

Âmbito geográfico: Portugal (foco na região Centro) e projetos pontuais no espaço ibérico.

Website: www.plan4sustain.pt

Localização:

- Sede: Rua da Carvalha, nº 570, 2400-441 Leiria
- Escritório: Av. Cidade de Maringá, nº 55, 1º piso, 2400-137 Leiria

a) Áreas de atuação

- **ESG e Reporte de Sustentabilidade:** apoio à implementação de estratégias ESG, reporte alinhado com CSRD/GRI/ISSB e estruturação de processos de governação.
- **Economia Circular e Pegada de Carbono:** avaliação do ciclo de vida, cálculo de emissões (*GHG Protocol*), planos de descarbonização e modelos de negócio circulares.
- **Formação e Capacitação:** programas de formação e *workshops* práticos sobre ESG, circularidade, ACV, KPIs e comunicação de sustentabilidade.
- **Comunicação Ambiental:** estratégias de comunicação e relatórios de impacto que reforçam a transparência e evitam *greenwashing*.
- **Inovação e Design Sustentável:** desenvolvimento de produtos, serviços e modelos de receita que integram inovação e sustentabilidade desde a origem.

b) Serviços

i. Estratégia

Envolve a antecipação da mudança, a definição de prioridades e o planeamento de ações que integram a sustentabilidade no modelo de negócio, transformando-a em vantagem competitiva e fator de impacto positivo.

ii. Reporte ESG

Compreende a elaboração de relatórios de sustentabilidade alinhados com a CSRD e com referenciais como GRI e ISSB, incluindo a estruturação da governação, dos controlos internos e dos processos de asseguaração, de forma a garantir transparência e credibilidade.

iii. Circularidade

Foca-se na otimização do uso de recursos, na redução de impactos ambientais e na avaliação do ciclo de vida dos produtos (ACV), promovendo a adoção de modelos de negócio circulares, com base no *Circular Canvas*

iv. Inovação

Abrange a conceção de novos produtos e serviços sustentáveis e o desenvolvimento de modelos de receita inovadores que conciliam impacto positivo e rentabilidade económica.

v. Descarbonização

Integra o cálculo da pegada de carbono, de acordo com o *GHG Protocol*, a definição de metas de redução e a formulação de planos de ação compatíveis com a SBTi, orientados para a neutralidade carbónica.

vi. Certificação

Inclui o apoio técnico à obtenção de rótulos ambientais e certificações, como EPD, *Eco-label*, *ISO 14001*, *Ecovadis*, entre outros referenciais reconhecidos.

vii. Formação

Consiste no desenvolvimento de cursos e *workshops* práticos sobre ESG, circularidade, ACV, definição de KPIs e comunicação de sustentabilidade, ajustados às necessidades de cada organização.

viii. Comunicação

Compreende a definição de estratégias e a produção de conteúdos que asseguram uma comunicação transparente e credível dos impactos e compromissos ambientais, reforçando a reputação organizacional e prevenindo práticas de *greenwashing*.

6.3. Caracterização da Equipa

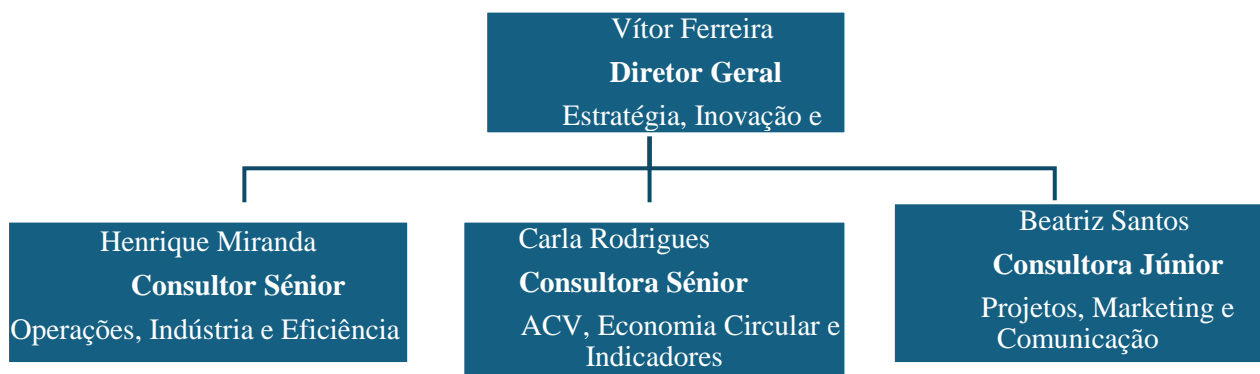


Figura 5 - Organograma Plan4Sustain

Fonte: Plan4Sustain (2025)

6.4. Missão, Visão e Valores

Missão:

Capacitar empresas e territórios para liderarem com propósito e criarem impacto duradouro, económico, social e ambiental, transformando a sustentabilidade em vantagem competitiva.

Visão:

Ser a boutique ibérica de referência em sustentabilidade orientada a resultados, ligando ciência, dados e gestão para promover decisões com retorno e impacto positivo.

Valores:

- Sustentabilidade em cada escolha;
- Felicidade e bem-estar como direito;
- Honestidade e confiança;
- Diálogo e compromisso;
- Rigor científico;
- Inovação contínua;
- Impacto mensurável;
- Colaboração com academia e ecossistemas.

7. PROGRAMA DE ESTÁGIO

O programa de estágio na Plan4Sustain decorreu entre setembro de 2025 e janeiro de 2026, totalizando 640 horas, e organizou-se em torno de seis eixos principais de atuação: prospeção comercial, contacto inicial e abordagem comercial, elaboração de propostas, reuniões de alinhamento interno e com clientes, apoio à comunicação digital e visitas a empresas clientes. Cada uma destas atividades permitiu observar, em contexto real, como a consultoria em sustentabilidade operacionaliza práticas de ecoempreendedorismo ao longo do seu ciclo de serviço.

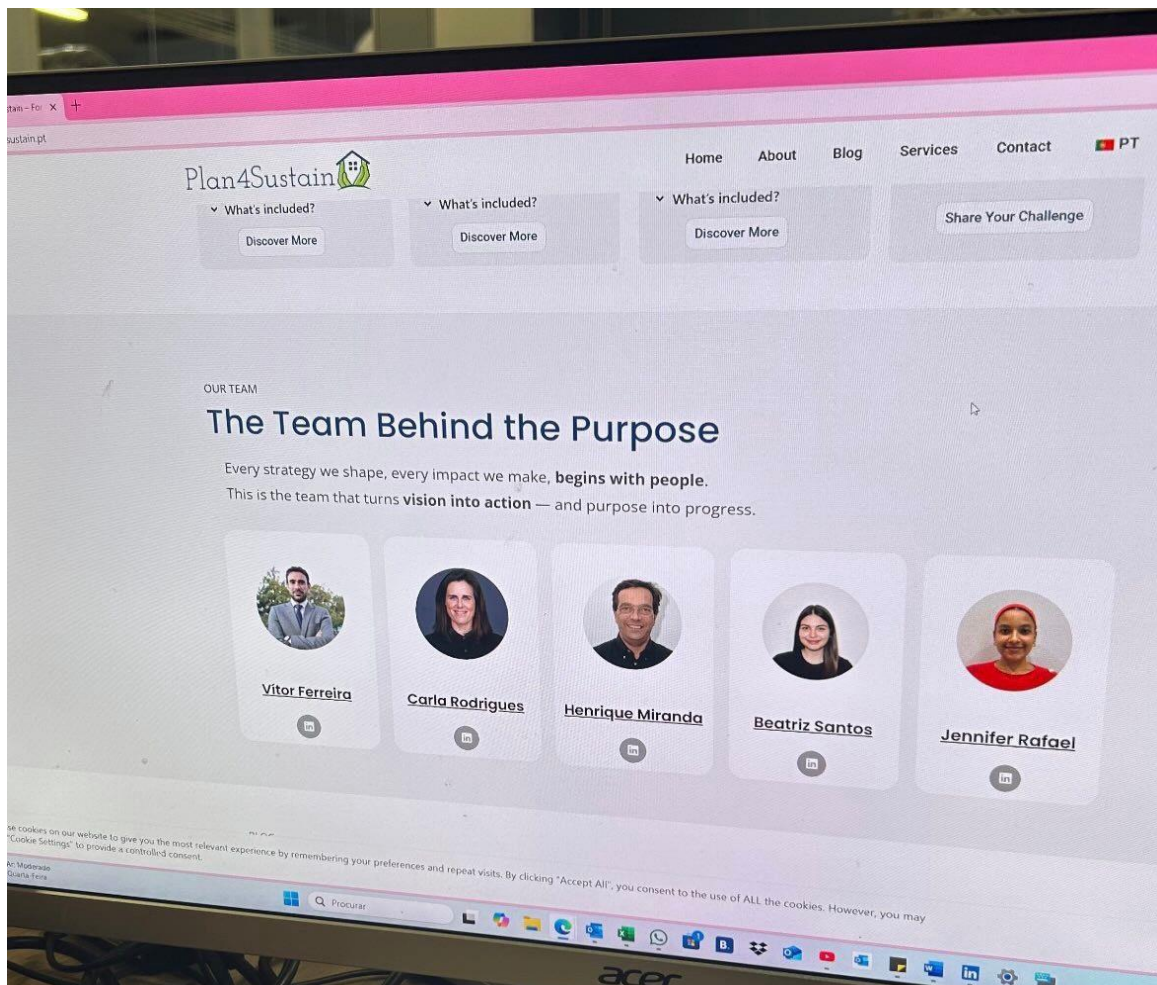


Figura 6 - Website da Plan4Sustain durante o estágio

7.1. Prospeção e identificação de potenciais clientes

A prospeção de clientes constituiu uma das atividades mais contínuas ao longo do estágio. Através de pesquisa em plataformas como LinkedIn, HubSpot e Apollo, foram identificadas organizações com perfil alinhado com os serviços da Plan4Sustain, tendo em consideração critérios como o setor de atividade, a dimensão, a localização geográfica e a presença de funções ligadas à sustentabilidade. Esta fase permitiu compreender como a identificação de oportunidades de mercado constitui uma competência central na atividade consultiva, articulando-se diretamente com a fase de entrada do ciclo de serviço proposto por Kubr (2002).

7.2. Contato inicial e abordagem comercial

Após a identificação das organizações, procedeu-se ao contacto comercial, maioritariamente por via eletrónica. Ao longo do período de estágio foram mais de 300 emails, incluindo contactos iniciais e *follow-ups*, procurando estabelecer uma ligação entre as necessidades percebidas das organizações e a proposta de valor da Plan4Sustain. A estratégia privilegiou o contacto com responsáveis de sustentabilidade ou, na sua ausência, com perfis de direção e gestão. Sempre que possível, as mensagens foram personalizadas em função do contexto de cada organização, com o objetivo de aumentar a relevância e a probabilidade de resposta. Esta experiência revelou a importância da persistência e da capacidade de adaptação da comunicação a diferentes interlocutores e contextos setoriais.

7.3. Gestão de contactos e pipeline no HubSpot (CRM)

A gestão sistemática dos contactos e oportunidades foi assegurada através do HubSpot, ferramenta de *Customer Relationship Management* utilizada pela Plan4Sustain. Esta atividade incluiu a criação e atualização de registos, a normalização de informação e a organização dos contactos por fase do funil comercial, contribuindo para maior consistência no acompanhamento e melhor visibilidade do *pipeline* de oportunidades.

7.4. Elaboração de propostas e apoio ao desenvolvimento comercial

A elaboração de propostas comerciais foi a atividade que se revelou mais desafiante e simultaneamente mais enriquecedora ao longo do estágio. O processo implicou a

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

sistematização da informação recolhida junto dos potenciais clientes, a seleção dos serviços mais adequados ao seu contexto e nível de maturidade em sustentabilidade, e a estruturação de uma proposta orientada para a criação de valor. A principal dificuldade residiu em traduzir conceitos técnicos de sustentabilidade e ESG numa linguagem acessível e orientada para as necessidades concretas de cada organização, garantindo simultaneamente rigor técnico e clareza comunicacional. Esta competência revelou-se essencial para aproximar a oferta da consultoria das expectativas dos clientes.

7.5.Reuniões internas e com clientes

O acompanhamento do trabalho foi assegurado através de reuniões diárias com a consultora júnior, focadas em prioridades e próximos passos, e de reuniões semanais com toda a equipa, destinadas ao alinhamento de projetos e à coordenação interna. Para além das reuniões internas, foi possível participar em reuniões com clientes maioritariamente relacionadas com projetos de sustentabilidade e ESG, o que permitiu observar de forma direta como a Plan4Sustain conduz o diagnóstico das necessidades organizacionais e apresenta soluções adaptadas a cada contexto.

7.6.Apoio à comunicação (LinkedIn)

Foram desenvolvidas atividades de apoio à comunicação da Plan4Sustain no LinkedIn, nomeadamente a elaboração de publicações orientadas para o posicionamento da empresa e para a geração indireta de contactos, com base em conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação. Esta atividade permitiu compreender como a comunicação digital constitui um instrumento relevante na construção de credibilidade e visibilidade no mercado da consultoria em sustentabilidade, evidenciando ainda a forma como competências académicas podem ser mobilizadas e aplicadas em contexto profissional real.

7.7.Visita a empresa cliente

O estágio incluiu uma visita presencial a uma empresa cliente da Plan4Sustain, do setor agroalimentar, que permitiu observar diretamente o contexto operacional de uma organização com desafios específicos em matéria de sustentabilidade. Esta experiência complementou a informação recolhida em reuniões e reforçou a compreensão da relação

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

entre as necessidades operacionais das empresas e as soluções propostas pela consultoria, evidenciando como o contacto direto com o contexto produtivo enriquece o processo de diagnóstico e de definição de soluções.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS AO ESTÁGIO

A realização do estágio curricular na Plan4Sustain constituiu uma experiência marcante, tanto do ponto de vista profissional como pessoal. O contacto direto com o ciclo de serviço de uma consultora especializada em sustentabilidade permitiu observar, em contexto real, como os princípios de ecoempreendedorismo se operacionalizam na prática, complementando e enriquecendo o enquadramento teórico desenvolvido ao longo do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação.

Ao longo das 640 horas de estágio, foi possível participar ativamente em atividades diversas, desde a prospeção comercial e elaboração de propostas até à participação em reuniões com clientes e apoio à comunicação digital. Esta diversidade de tarefas permitiu desenvolver competências técnicas na área da sustentabilidade e ESG, bem como competências transversais ao nível da comunicação, da organização do trabalho e da capacidade de adaptação a diferentes contextos e interlocutores.

A elaboração de propostas revelou-se a atividade mais desafiante, na medida em que exigiu a tradução de conceitos técnicos complexos numa linguagem acessível e orientada para as necessidades concretas de cada organização. Esta competência, desenvolvida progressivamente ao longo do estágio, revelou-se essencial para compreender como a consultoria cria valor junto dos seus clientes.

O estágio contribuiu igualmente para aprofundar a compreensão dos desafios que as organizações enfrentam na integração da sustentabilidade, reforçando a pertinência da questão de investigação que orientou este relatório. A observação direta do trabalho da Plan4Sustain permitiu confirmar empiricamente que a consultoria desempenha um papel relevante na formalização e estruturação de práticas sustentáveis, apoiando as organizações na resposta às crescentes exigências regulatórias.

No início do estágio, senti alguma dificuldade em ganhar autonomia, situação que foi sendo progressivamente ultrapassada à medida que adquiri maior confiança e familiaridade com as ferramentas e metodologias utilizadas. O acompanhamento constante por parte da

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

equipa da Plan4Sustain foi determinante para a minha integração e evolução ao longo deste percurso, pelo qual expesso o meu sincero reconhecimento.

9. CONCLUSÃO

O presente relatório teve como objetivo central compreender de que forma a consultoria em sustentabilidade, enquanto veículo de práticas de ecoempreendedorismo, contribui para a capacitação organizacional, a legitimação institucional e a criação de valor estratégico nas empresas. Para o efeito, desenvolveu-se um enquadramento teórico abrangente, articulando perspectivas provenientes das áreas do empreendedorismo, da sustentabilidade e das capacidades dinâmicas, seguido de uma análise empírica baseada em estudo de caso.

Do ponto de vista investigativo, os resultados permitem concluir que a consultoria atua como uma infraestrutura de formalização, permitindo que as organizações respondam a pressões externas através da estruturação de capacidades internas. A intervenção analisada demonstrou que é possível preparar organizações industriais para as exigências da CSRD sem recorrer a transformações radicais, através da sistematização e valorização de práticas já existentes. Embora não seja possível estabelecer uma relação de causalidade direta entre a intervenção consultiva e resultados de mercado, a evidência recolhida sustenta que a validação técnica externa reforça a credibilidade estratégica e o posicionamento das organizações junto de *stakeholders* e investidores.

Do ponto de vista do estágio, a experiência na Plan4Sustain revelou-se determinante para a consolidação das competências desenvolvidas ao longo do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação. O contacto direto com o ciclo de serviço da consultora, a participação em reuniões com clientes e a elaboração de propostas comerciais permitiram aplicar em contexto real os conhecimentos teóricos adquiridos, nomeadamente na articulação entre sustentabilidade, estratégia organizacional e comunicação. Esta imersão profissional alterou também a forma como perspetivo a consultoria em sustentabilidade, que passou a ser entendida não apenas como um serviço técnico, mas como um agente de transformação organizacional com impacto estratégico real.

A consultoria em sustentabilidade afirma-se assim como um instrumento cada vez mais relevante num contexto regulatório em acelerada transformação, contribuindo para que as organizações transformem desafios ambientais e sociais em oportunidades de valor

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

estratégico, evitando simultaneamente práticas de *greenwashing* através da quantificação e verificação independente da performance ESG.

9.1.Limitações ao estudo e melhorias para investigações futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a escassez de literatura que relacione diretamente a consultoria em sustentabilidade com o ecoempreendedorismo limitou a diversidade de perspectivas teóricas mobilizadas. Em segundo lugar, a análise centrou-se num único caso, o que impossibilita a generalização dos resultados para outros contextos ou setores.

A distância temporal entre o projeto, desenvolvido em 2021, e a recolha de dados, realizada em 2025 e 2026, constitui igualmente uma limitação, na medida em que pode ter condicionado a completude de alguns relatos. Por último, a impossibilidade de acesso a dados quantitativos detalhados sobre a evolução do desempenho da organização após a intervenção limita a avaliação objetiva do impacto a longo prazo.

Para investigações futuras, seria relevante ampliar a análise a múltiplos casos, nomeadamente através de uma comparação setorial entre indústrias com perfis de sustentabilidade distintos, como o setor do vidro, da cerâmica ou dos moldes, permitindo identificar padrões e especificidades na adoção de práticas ESG mediadas por consultoria. A realização de estudos longitudinais permitiria igualmente observar a correlação entre a implementação de KPIs de sustentabilidade e a valorização efetiva das organizações no mercado ao longo do tempo, colmatando uma das principais limitações do presente trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- 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>
- Arroyave-Puerta, A. M., & Marulanda-Valencia, F. A. (2019). Ecoemprendimiento, sostenibilidad y generación de valor. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 157–172. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2411>
- Castilho, A. P., Borges, N. R. M., & Pereira, V. T. (Orgs.). (2017). *Manual de metodologia científica do ILES/ULBRA Itumbiara-GO* (3ª ed.). ILES/ULBRA.
- Comissão Europeia. (2025, 20 de novembro). *Divulgação de informações relacionadas com a sustentabilidade no setor dos serviços financeiros*. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_pt
- CSRD Institute. (2025a). *Resource: Omnibus Proposal (November 2025)*. CSRD Institute. <https://www.csrdinstitute.com>
- CSRD Institute. (2025b). *Study Notes: CSRD Fundamentals*. CSRD Institute. <https://www.csrdinstitute.com>
- CSRD Institute. (2025c). *Study Notes: Introduction to the VSME Standard*. CSRD Institute. <https://www.csrdinstitute.com>
- Cyrne, C. C. da S., Sayago, D., Stulp, S., & Fernandes, V. (2017). Desenvolvimento sustentável e ecoempreendedorismo. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 6(3), 14–18. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2017v6i3.p14-18>
- Dantas, E. B. (s.d.). *Empreendedorismo e intra-empendedorismo: É preciso aprender a voar com os pés no chão* [Artigo]. BOCC – Biblioteca Online de Ciências da Comunicação <https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empendedorismo.pdf>

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

EFRAG. (2024). *Voluntary sustainability reporting standard for non-listed SMEs (VSME)*. European Financial Reporting Advisory Group. <https://www.efrag.org/en/projects/voluntary-reporting-standard-for-smes-vsme/concluded>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing

Fonseca, S. M. M., Silva, A. P., Santos, D. C. L. P. S., & Leite, E. F. (2015). Ecoempreendedorismo e competências empreendedoras: O caso ecoempreendedor transformador de resíduo em riqueza. *HOLOS*, 31(2), 183–190. <https://doi.org/10.15628/holos.2015.2367>

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management* (Working Paper No. 01-02). University of Virginia.

Fuentelsaz, L., González, C., Maícas, J. P., & Montero, J. (2015). How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(4), 246–258. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.02.001>

Gibbs, D. (2009). Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. *Greener Management International*, (55), 63–78. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2006.au.00007>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.

Global Reporting Initiative. (s.d.). *GRI standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Griep, Y., Kraak, J. M., & Beekman, E. M. (2023). Sustainability is dead, long live sustainability! Paving the way to include ‘the people’ in sustainability. *Group & Organization Management*, 48(3), 966–980. <https://doi.org/10.1177/10596011221127107>

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2017). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148, 235–248. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2>

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids: The role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.005>
- IAPMEI. (2016). *Guia prático do empreendedor*. IAPMEI. [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/DOCS_Emp/GuiaEmpreendedor_sd.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/DOCS_Emp/GuiaEmpreendedor_sd.aspx)
- Incubadora Social da UFSM. (2022). *Empreendedorismo social* [Documento institucional]. Universidade Federal de Santa Maria. <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/570/2022/03/02.-EMPREENDEDORISMO-SOCIAL-1.pdf>
- Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Office.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Atlas.
- Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 456, 142213. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>
- Nações Unidas. (2015). *Objetivos de desenvolvimento sustentável*. <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- Park, S. R., & Jang, J. Y. (2021). The impact of ESG management on investment decision: Institutional investors' perceptions of country-specific ESG criteria. *International Journal of Financial Studies*, 9(48). <https://doi.org/10.3390/ijfs9030048>
- Parlamento Europeu. (2020). *Taxonomia da UE: Investimento verde em atividades sustentáveis*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/pt/article/20200604STO80509/taxonomia-da-ue-investimento-verde-em-atividades-sustentaveis>
- Petroni, L. M., Okamoto, M. M., & Brelàz, G. (2024). Gestão e sustentabilidade: O caso de uma empresa de consultoria para construções sustentáveis. *Revista Foco*, 17(7), 1–25. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n7-126>

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Rattner, H. (1999). Sustentabilidade: uma visão humanista. *Ambiente & Sociedade*, 2(5), 233–240. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/sgMq3nRxXZSzzM5MsX7qWCR>

Rodrigues, T., Conde, F., & Viseu, C. (s.d.). *A importância dos objetivos de desenvolvimento sustentável nas empresas da zona centro*. AECA. <https://aeca.es/wp-content/uploads/ixjor/47.pdf>

Samans, R., & Nelson, J. (2022). *Sustainable enterprise value creation: Implementing stakeholder capitalism through full ESG integration*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93560-3>

Santos, E. J. P. (2018). *Método científico: Uma introdução: O desafio de ser cientista*. EJPS.

Santos, L. S. O., Santos, C. M. A., Santos, J. O., & Rocha, J. E. (2020). Do lixo ao luxo: Ecoempreendedorismo. *PUBVET*, 14(3), Artigo a523. <https://doi.org/10.31533/pubvet.v14n3a523.1-5>

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Silva, B. D., Ramos, M. E. B. S., Endo, G. Y., Sousa, W. S., & Caetano, W. A. (2023). Empreendedorismo feminino: Revisão da literatura científica. *Disciplinarum Scientia: Ciências Sociais Aplicadas*, 19(2), 127–142. <https://doi.org/10.37778/dscsa.v19i2.4766>

Silva, T., & Rua, O. L. (2021). Relacionando liderança transformacional e intraempreendedorismo: Estudo empírico do setor tecnológico português. *e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 7(1), 125–146. <https://doi.org/10.29073/e3.v7i1.355>

Singh, H., Kumar, P., & Dana, L. P. (2025). The green entrepreneurship landscape: Drivers, outcomes, and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01079-4>

Do contato inicial ao impacto positivo: práticas de ecoempreendedorismo em consultoria de sustentabilidade

Siqueira, A. C. O., Webb, J. W., & Bruton, G. D. (2016). Informal entrepreneurship and industry conditions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/etap.12115>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teixeira, M. A. C., & Ramos, H. R. (2022). Negócios empreendedores sustentáveis: Uma revisão da literatura. *Sustentabilidade: Diálogos Interdisciplinares*, 3, e225633. <https://doi.org/10.24220/2675-7885v3e2022a5633>

Teixeira d’Azevedo, R. (2025). *Sustentabilidade*. RTA Consultoria. <https://www.rta-consultoria.pt>

União Europeia. (2014). *Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, relativa à divulgação de informações não financeiras*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pt/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2.^a ed.). Bookman.

Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability*, 15, 5756. <https://doi.org/10.3390/su15075756>

APÊNDICES

Apêndice A - Guião de Entrevista

Dear Sir/Madam,

Thank you in advance for your willingness to contribute to this academic study. This interview forms part of the internship report developed within the Master's Degree in Entrepreneurship and Innovation, based on an internship carried out at Plan4Sustain, a sustainability consulting firm, and focused on the topic *“From Initial Contact to Positive Impact: Eco-Entrepreneurship Practices in Sustainability Consulting.”*

The aim of this study is to understand, based on the experience of organizations and consulting practice, how sustainability consulting can contribute to companies' technical capacity-building, the credibility of sustainability communication, and the creation of environmental, social, and economic value.

I would like to assure you that all information provided will be treated confidentially and anonymously, and used exclusively for academic purposes. Please feel free to share your experience honestly, as there are no right or wrong answers. The main objective is to understand your perspective and practical experience.

Whenever possible, please include concrete examples in your responses, situations before and after the project, and, when applicable, measurable results such as cost reduction, energy consumption, emissions, waste, or access to financing. This information is important to enable analysis of the consulting project's impact.

Thank you very much for your collaboration.

Questions

Part I: Company characterization

- 1. Could you briefly describe the company, including its main activity, key products or services, the markets in which it operates, the approximate number of employees, and its mission, vision, and core values?**

- 2. What are the main sustainability challenges associated with the company's industrial activity, particularly in terms of energy consumption, emissions, or use of raw materials?**

Part II: Technical capacity-building and autonomy

- 3. Before the consulting project, which sustainability-related activities was the company unable to carry out internally?**
- 4. After the project, which sustainability-related tasks can the team now perform autonomously? Please provide a concrete example.**
- 5. Were new internal procedures created for collecting or monitoring sustainability data? If so, which ones?**

Part III: Sustainability credibility and communication

- 6. Did the collaboration with the consulting firm change the way the company measures or communicates sustainability? How?**
- 7. Can you indicate an example of a sustainability indicator that the company started measuring after the project?**
- 8. Did the project help respond to sustainability-related requirements from clients, audits, or financial institutions? How?**

Part IV: Impact and value creation

- 9. After the project, were there changes in how sustainability is considered in company decisions (for example, in goal-setting, responsibilities, or performance indicators)?**
- 10. Can you indicate a concrete and measurable result associated with the project, such as cost reduction, improved energy efficiency, emissions reduction, or access to financing?**
- 11. Do you believe this result would have occurred without the support of the consulting firm? Why or why not?**