

ESG



APOIOS:

CONTINENTE

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808



L'ORÉAL
GRUPE

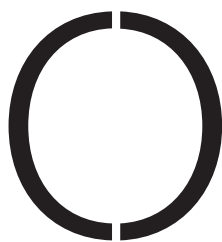
WELLOW
NETWORK



ENQUADRAMENTO

ESG: DA CONFORMIDADE À CRIAÇÃO DE VALOR

ENTRE EXIGÊNCIAS DE CONFORMIDADE, GESTÃO DE RISCO E COMPETITIVIDADE, O ESG AFIRMA-SE COMO UM ELEMENTO CENTRAL NA ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS



com sustentabilidade mais abrangentes e rigorosas.

Na Europa, os novos regulamentos de sustentabilidade reduziram o número de empresas obrigadas a reportar as suas actividades, mas aumentaram significativamente o nível de exigência para as que permanecem sob o escopo regulatório. Já não basta reportar, as empresas devem fornecer informações detalhadas sobre as suas operações, impactos ambientais, práticas sociais e estruturas de governação com maior rigor e consistência.

que antes era visto como uma prática acessória ou, em alguns casos, como uma ferramenta de comunicação, passou a integrar directamente a gestão de negócios das empresas. A evolução do enquadramento regulatório tem contribuído para esta mudança, tornando as exigências relacionadas

Em outras geografias, o panorama regulatório muda significativamente. Nos Estados Unidos da América, a supervisão das questões climáticas e ESG continua mais fragmentada, combinando regulamentação estadual com a crescente pressão dos investidores. O resultado é um cenário desigual, em que grandes empresas estão sujeitas a um elevado escrutínio regulatório e reputacional, enquanto muitos fornecedores de menor dimensão permanecem fora de obrigações formais.

Para os líderes empresariais, o desafio vai além dos custos de conformidade. A credibilidade da informação divulgada tornou-se um factor crítico. Dados inconsistentes

ou pouco fiáveis podem abrir espaço a litígios, gerar desconfiança por parte dos investidores e comprometer a reputação das organizações.

UMA PRIORIDADE ESTRATÉGICA

O ESG consolidou-se como uma componente essencial na tomada de decisão empresarial, ao integrar risco, oportunidade e criação de valor. De acordo com estudos recentes da Accenture, a maioria dos líderes empresariais considera a conformidade regulatória uma prioridade estratégica, ao mesmo tempo que reconhece o papel crescente do sector privado no desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis. Neste

ECO Bunkers

Uma mistura de combustível avançado,
produzido com matérias-primas residuais

Soluções personalizadas para
reduzir os consumos e pegada
carbónica da sua frota



Até -88% de
emissões de CO₂



-10% de consumo
de combustível



Energia renovável
de 15% a 100%



Fruto da
economia circular



Mais seguro do que
combustíveis fósseis



Sem investimento
adicional



Em conformidade
com a ISO 8217

Sabe mais em **prio.pt**





contexto, os investimentos em sustentabilidade são cada vez mais avaliados pela sua capacidade de reduzir riscos, reforçar a resiliência e criar novas fontes de receita.

Os investidores estão cada vez mais atentos a factores relacionados com a natureza e com a sustentabilidade das cadeias de valor. Questões como o uso do solo, a desflorestação ou as condições de trabalho nas cadeias globais de fornecimento deixaram de ser temas periféricos para passarem a integrar a análise de risco empresarial.

Estes factores traduzem-se em impactos operacionais concretos. A escassez de água já afecta a capacidade produtiva em várias regiões, a degradação dos solos compromete o acesso a matérias-primas e os fenómenos climáticos extremos podem provocar interrupções significativas nas cadeias de abastecimento, aumentando custos e reduzindo a previsibilidade das operações.

Perante este cenário, muitas organizações estão a integrar métricas ambientais nas suas análises de risco. O objectivo já não passa apenas por mitigar impactos negativos, mas também por antecipar vulnerabilidades, identificar oportunidades de inovação e reforçar a sua vantagem competitiva num contexto marcado pela transição para modelos económicos mais sustentáveis.

A SUSTENTABILIDADE COMO MOTOR DE EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO

A economia circular e a gestão eficiente dos recursos têm vindo



PARA OS LÍDERES EMPRESARIAIS, A INTEGRAÇÃO DO ESG NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS TORNOU-SE UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA E POSICIONAMENTO NO MERCADO

a assumir um papel cada vez mais estratégico. Já não se trata apenas de reciclar ou de adoptar práticas isoladas de sustentabilidade. As empresas começam a repensar os seus produtos, processos e cadeias de valor desde a fase de concepção, procurando minimizar o desperdício, prolongar o ciclo de vida dos materiais e reduzir a dependência de recursos escassos.

Esta abordagem contribui simultaneamente para a redução dos impactos ambientais e para a melhoria do desempenho empresarial. Ao optimizar a utilização dos recursos, as organizações conseguem reduzir custos, aumentar a eficiência operacional e reforçar a resiliência dos seus modelos de negócio.

O ESG deixa, assim, de ser visto apenas como uma ferramenta de gestão de risco e passa a constituir um factor de criação de valor e de vantagem competitiva a longo prazo. Empresas que tratam o ESG como uma disciplina de gestão de riscos, com métricas mensuráveis e informação fiável, estão melhor posicionadas para proteger valor e capturar oportunidades estratégicas. Por outro lado, organizações que tratam ESG apenas como obrigação regulatória ou uma ferramenta de comunicação e marketing correm o risco de enfrentar dúvidas por parte dos investidores, perda de reputação e maior exposição a litígios.

O ESG assenta em três dimensões fundamentais: conformidade regulatória, gestão de risco e competitividade. A conformidade

garante que a empresa opera em linha com normas e expectativas cada vez mais exigentes, reduzindo a exposição a penalizações e danos reputacionais. A gestão de risco transforma o ESG num instrumento prático para identificar, avaliar e mitigar impactos ambientais, sociais e de governação que possam afectar a operação e a cadeia de valor. Por sua vez, a competitividade emerge quando os princípios ESG são integrados na estratégia empresarial, impulsionando a inovação, atracção e retenção de talento, a fidelização de clientes e o acesso a financiamento.

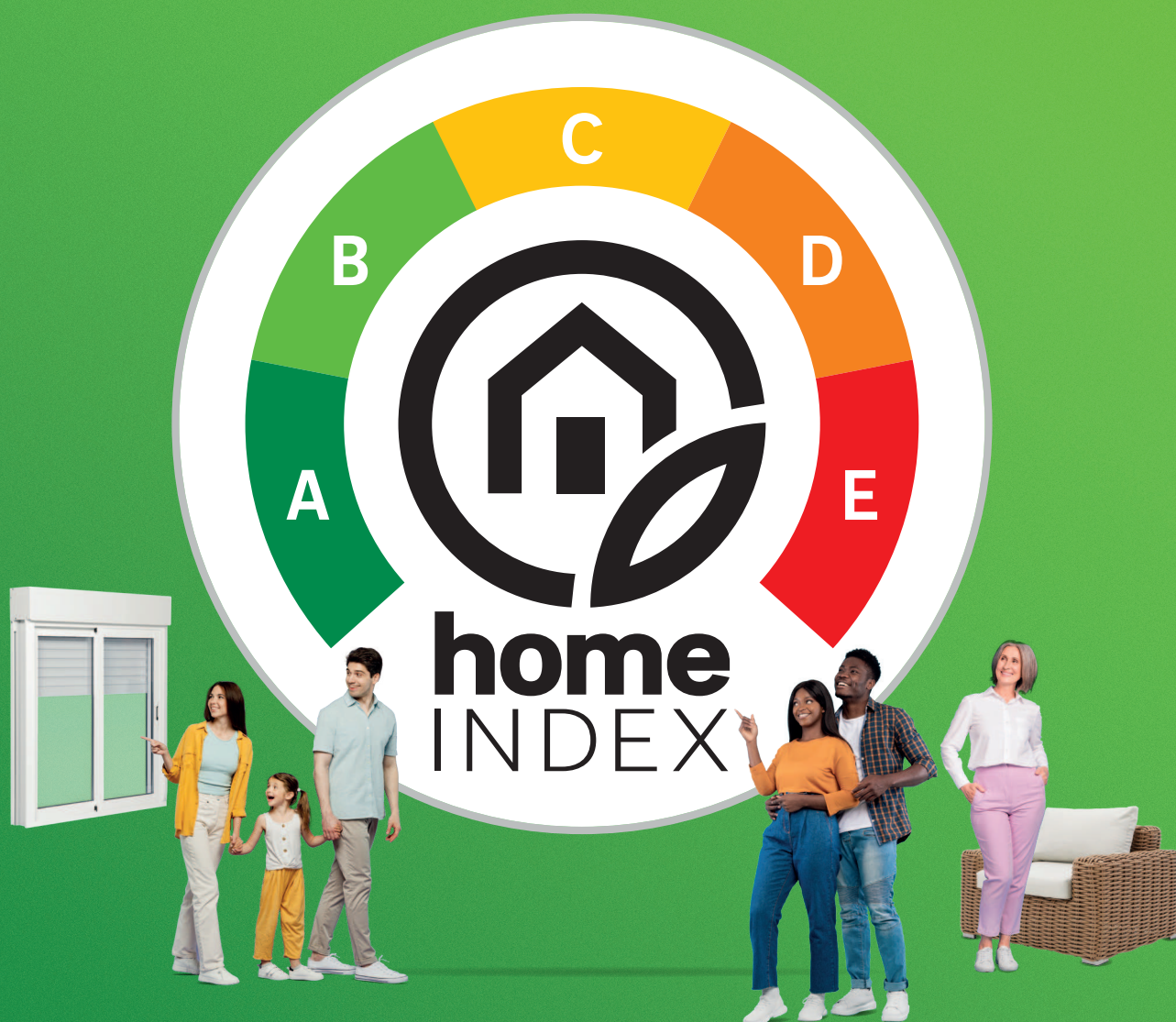
MAIS DO QUE UMA OBRIGAÇÃO, UMA ESTRATÉGIA DE FUTURO

Em suma, o ESG deixou de ser uma questão secundária ou reputacional. Hoje, constitui uma disciplina de gestão estratégica cuja implementação exige planeamento rigoroso, monitorização contínua e capacidade de demonstrar resultados concretos.

As organizações que integram o ESG na sua estratégia e cadeia de valor não estão apenas a cumprir regulamentos, estão também a preparar-se para um contexto económico cada vez mais condicionado por factores ambientais, sociais e de governação, transformando sustentabilidade em resiliência, inovação e crescimento sustentável. Mais do que cumprir requisitos, estas empresas posicionam-se para criar valor duradouro, reforçar a sua posição no mercado e contribuir para uma economia mais responsável e preparada para o futuro. ●

O futuro constrói-se produto a produto

O primeiro indicador que o ajuda a fazer as
escolhas mais sustentáveis para a sua casa.



leroymerlin.pt



Descarregue
já a app



LEROYMERLIN



CONTINENTE

A SUSTENTABILIDADE COMO UM DOS EIXOS DE TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO

DA META DE NEUTRALIDADE CARBÓNICA EM 2040 AOS 86 MILHÕES DE EUROS DE DESPERDÍCIO ALIMENTAR EVITADO NUM ANO, O CONTINENTE TRATA A SUSTENTABILIDADE COMO DISCIPLINA DE GESTÃO

A sustentabilidade deixou de ser uma dimensão paralela do negócio do Continente para assumir um papel central nas decisões estratégicas e operacionais da insígnia e na relação com consumidores, produtores e comunidades. Num contexto em que os critérios ambientais, sociais e de governação ganham peso nas decisões empresariais e no escrutínio dos mercados, a empresa defende uma abordagem em que a sustentabilidade não é um elemento acessório, mas uma componente estruturante da estratégia e da gestão e uma alavanca de criação de valor para o negócio, para as pessoas e para o Planeta.

Mariana Pereira da Silva, directora de Sustentabilidade do Continente, explica que esta visão resulta de um percurso de décadas. A empresa foi a primeira do sector do retalho e distribuição em Portugal a apresentar uma Política de Ambiente, em 1998, tendo depois lançado os primeiros programas de ecoeficiência e publicado um dos primeiros relatórios de sustenta-



bilidade do sector. Hoje, segundo a responsável, a sustentabilidade está cada vez mais integrada na forma como a organização define prioridades, toma decisões e desenvolve iniciativas.

A estratégia assenta em quatro pilares: acção climática, com o objectivo de descarbonizar as operações em linha com a meta

do Acordo de Paris de limitar o aquecimento global a 1,5 graus Celsius; circularidade, com uma utilização mais eficiente dos recursos; produção responsável, com a promoção de práticas de menor impacto ambiental; e oferta responsável, assegurando o acesso a uma alimentação mais equilibrada. Esta visão é complementada com



a estratégia de Pessoas e Apoio à Comunidade.

Pela posição que ocupa entre produtores e consumidores, o Continente considera ter condições privilegiadas para influenciar comportamentos em toda a cadeia de valor. A escala da operação, a proximidade aos consumidores e a relação construída com parceiros permitem promover práticas mais responsáveis desde a produção até ao momento da compra, uma lógica que atravessa as grandes agendas da estratégia.

ACÇÃO CLIMÁTICA E DESCARBONIZAÇÃO

No plano da acção climática, o compromisso mais visível é a meta de neutralidade carbónica até 2040, que antecipa em dez anos o objectivo definido pela União Europeia. Até 2032, a empresa compromete-se ainda a reduzir em 51% as emissões face aos níveis de 2022.

A execução está assente num roteiro claro e é acompanhada através de indicadores operacionais concretos: a evolução da pegada carbónica das operações é complementada por um conjunto de indicadores como os de eficiência

» Mariana Pereira da Silva, directora de Sustentabilidade do Continente



PAPEL CENTRAL
«A SUSTENTABILIDADE DEIXOU DE SER UMA DIMENSÃO PARALELA DO NEGÓCIO DO CONTINENTE PARA ASSUMIR UM PAPEL CENTRAL NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS DA INSÍGNIA.»

energética, o grau de instalação de centrais fotovoltaicas nas lojas ou a renovação das centrais de frio. A descarbonização é, assim, tratada como um programa de transformação da operação, e não como um compromisso declarativo.

Esta agenda tem uma fronteira cada vez mais tecnológica. A electrificação crescente dos consumos, impulsionada pela descarbonização das operações e pela criação de novos serviços que integram a proposta de valor do Continente, torna o investimento em sistemas de monitorização e informação essencial para manter a eficiência energética no centro da tomada de decisão. Este novo contexto exige abordagens mais flexíveis e informadas, capazes de responder à complexidade de um sistema energético marcado por uma produção cada vez mais descentralizada: a gestão integrada da energia produzida localmente e da energia proveniente da rede, a par de soluções de armazenamento, é decisiva para uma gestão simultaneamente mais eficiente do ponto de vista ambiental e económico, um terreno onde a empresa tem vindo a testar soluções antes de as escalar.

ECONOMIA CIRCULAR: EMBALAGENS E GESTÃO DE RESÍDUOS

A transição para embalagens mais sustentáveis tem sido conduzida de forma pragmática, garantindo que as soluções adoptadas são simultaneamente mais sustentáveis, funcionais, seguras e convenientes para os consumidores. As prio-

ridades passam por aumentar a reciclabilidade, aumentar a incorporação de material reciclado, eliminar materiais desnecessários e promover a reutilização. A taxa de reciclabilidade das embalagens de marca própria atingiu em 2025 os 95%, um indicador que reflecte a integração da sustentabilidade no desenvolvimento dos produtos.

A aposta na reutilização tem vindo a ganhar escala como alternativa às embalagens de uso único. Iniciativas como o Traga Vazio, Leve Cheio, as caixas reutilizáveis nas áreas de take-away e padaria, ou o sistema de reutilização implementado nos restaurantes da Cozinha Continente, em parceria com a Vytal, envolvem directamente os clientes em modelos de consumo mais circulares. O Continente reforçou ainda o investimento em soluções de refill, sobretudo nas categorias de higiene e beleza, com crescente receptividade dos consumidores, e estendeu a lógica à cadeia de abastecimento, com embalagens reutilizáveis no transporte de produtos.

Na gestão de resíduos, para além da optimização e valorização dos resíduos gerados na operação, a empresa assume um papel activo na reciclagem junto dos clientes, através de gestos simples e integrados no quotidiano. O espaço Continente Ecospot, presente em mais de 360 lojas, reúne num único local respostas para fluxos de resíduos sem soluções transversais - cápsulas de café, rolhas de cortiça, pilhas ou lâmpadas -, integra as máquinas do Sistema de Depósito e Reembolso (Volta) e acolhe cam-



ESPECIAL
ESG

CONTINENTE

panhas sazonais, como a recolha de cadernos no regresso às aulas. No caso das rolhas, a parceria Green Cork, desenvolvida com a Quercus e a Corticeira Amorim, converte a recolha em financiamento para a plantação de árvores autóctones. Em 2025, os clientes entregaram nos Ecospots 1.120 toneladas de materiais, a medida mais directa da adesão a este modelo.

COMBATE AO DESPERDÍCIO ALIMENTAR

É no combate ao desperdício alimentar que a ligação entre sustentabilidade e eficiência operacional se torna mais quantificável. A prevenção assenta numa abordagem integrada que cobre todas as etapas da operação, da previsão da procura aos mecanismos de escoamento em loja. Sistemas de monitorização e análise preditiva acompanham continuamente as vendas e ajustam a oferta à procura real; a rede logística centralizada permite seguir, quase em tempo real, os fluxos de entrada e saída de mercadoria, afinando as quantidades expedidas para cada loja e mitigando rupturas e excessos de stock.

Em loja, a gestão da validade é o segundo pilar: os produtos que se aproximam do fim do prazo, mantendo os requisitos de qualidade e segurança alimentar, são sinalizados diariamente com as Etiquetas Rosa, descontos específicos que aceleram o escoamento. Em paralelo, frutas e legumes próximos do ponto óptimo de consumo são direccionados para modelos alternativos de venda, como as Caixas



«A TAXA DE RECICLABILIDADE DAS EMBALAGENS DE MARCA PRÓPRIA ATINGIU EM 2025 OS 95%, UM INDICADOR QUE REFLECTE A INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS.»

Zero Desperdício, e a parceria com a Too Good To Go disponibiliza Magic Boxes com artigos de padaria, pastelaria e take-away em mais de 40 lojas. Os excedentes que se mantêm aptos para consumo são encaminhados para instituições sociais e associações de bem-estar animal. No conjunto, estas acções permitiram evitar cerca de 86 milhões de euros em desperdício alimentar, mais 10,3 milhões de euros do que em 2024.

A montante, a intervenção começa no campo. A Feira do Desperdício, desenvolvida com o Clube de Produtores Continente, procura escoar excedentes da produção agrícola que de outra forma não encontrariam destino comercial. Já a Gama Zero Desperdício recupera frutas e legumes que seriam descartados por pequenas imperfeições estéticas, mantendo intactas as características de qualidade e sabor, evitando, segundo a empresa, o desperdício de cerca de 25 toneladas de frutas e legumes por ano.

CADEIA DE VALOR RESPONSÁVEL: PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL

No relacionamento com produtores, fornecedores e parceiros, a empresa combina exigência e colaboração:

os requisitos de sustentabilidade não são tratados apenas como matéria de conformidade, mas como instrumentos para construir uma cadeia de abastecimento mais resiliente, transparente e colaborativa.

A peça central é o Clube de Produtores Continente, que reúne mais de 360 produtores nacionais. Através desta estrutura, a empresa capacita os produtores e incentiva a adopção de técnicas que reduzem a pegada carbónica e minimizam o desperdício, um modelo colaborativo que melhora o desempenho ambiental da produção e contribui para um sistema alimentar mais equilibrado.

A certificação é o outro instrumento de oferta responsável. A empresa tem vindo a ampliar a gama de produtos certificados, apoiando produtores e fornecedores na adopção de práticas mais sustentáveis e reforçando a transparência da cadeia de abastecimento. Destacam-se as certificações de bem-estar animal, que avaliam as condições reais de criação com base em critérios específicos, e, na pesca e aquacultura, os selos Marine Stewardship Council (MSC) - pesca selvagem sustentável,



ACÇÃO CLIMÁTICA

«O COMPROMISSO MAIS VISÍVEL É A META DE NEUTRALIDADE CARBÓNICA ATÉ 2040, QUE ANTECIPA EM DEZ ANOS O OBJECTIVO DEFINIDO PELA UNIÃO EUROPEIA.»

CONTINENTE

com stocks saudáveis, impacto minimizado nos ecossistemas marinhos e rastreabilidade total - e Aquaculture Stewardship Council (ASC), que garante uma produção aquícola ambiental e socialmente responsável. A oferta valoriza ainda referenciais como GLOBALG.A.P. ou a Rainforest Alliance.

CONSUMO SUSTENTÁVEL, SAÚDE E BEM-ESTAR

A transformação do retalho depende também da capacidade de influenciar hábitos de consumo. O papel da insígnia vai além da disponibilização de produtos: passa por tornar as escolhas sustentáveis mais simples e acessíveis, num contexto em que a sustentabilidade continua a ser, por vezes, um conceito pouco claro para os consumidores. A informação é aqui decisiva e a convicção é prática.

A marca própria é o principal instrumento de democratização: os critérios de sustentabilidade têm um peso crescente no desenvolvimento e posicionamento dos



«NO CONJUNTO, ESTAS ACÇÕES PERMITIRAM EVITAR CERCA DE 86 MILHÕES DE EUROS EM DESPERDÍCIO ALIMENTAR, MAIS 10,3 MILHÕES DE EUROS DO QUE EM 2024.»

produtos, permitindo alargar o acesso a opções mais sustentáveis sem comprometer a acessibilidade dos preços. Na dimensão da saúde, a gama Continente Equilíbrio - mais de 200 produtos validados por nutricionistas e alinhados com as orientações da Direcção-Geral da Saúde - é apontada como exemplo, a par do trabalho contínuo sobre o perfil nutricional da oferta: redução de açúcar, sal e gordura, eliminação do óleo de palma e aumento do número de produtos certificados.

IMPACTO SOCIAL, COMUNIDADES E PESSOAS

A dimensão social está ligada à forma como a empresa se posiciona nos territórios onde actua, respondendo às necessidades das populações e gerando valor económico e social. A doação de excedentes alimentares e o apoio a instituições sociais são os exemplos mais visíveis. Mas o impacto faz-se também pela via económica: a colaboração com produtores nacionais através do

Clube de Produtores promove a agricultura portuguesa, apoia projectos inovadores, cria emprego e contribui para a coesão territorial.

Internamente, esta visão articula-se com valores de responsabilidade, inclusão, bem-estar e respeito, procurando reflectir a mesma ambição nas relações com colaboradores, clientes, produtores e comunidades.

GESTÃO COM DADOS E TRANSPARÊNCIA

A monitorização dos objectivos de sustentabilidade assenta cada vez mais em dados. Para Mariana Pereira da Silva, a sustentabilidade tem de ser gerida com o mesmo rigor aplicado às restantes áreas do negócio - da pegada carbónica das operações à reciclabilidade das embalagens, da redução do desperdício alimentar aos volumes de excedentes doados e ao perfil nutricional dos produtos.

Num contexto de crescente escrutínio público sobre as políticas de sustentabilidade das empresas, a responsável defende que «a comunicação deve assentar na transparência e em resultados concretos: não basta dizer que somos sustentáveis. É necessário explicar as medidas adoptadas, os resultados alcançados, os objectivos futuros, mas também os desafios que permanecem por resolver.» É essa combinação de ambição, execução e prestação de contas que sustenta a tese central da estratégia do Continente: a de que a sustentabilidade, bem gerida, é um motor de competitividade e de criação de valor partilhado. ●





FIDELIDADE

ANTECIPAR PARA PROTEGER

O ESG ESTÁ A GANHAR PESO NAS DECISÕES DE INVESTIMENTO, SUBSCRIÇÃO E GESTÃO DO RISCO. NA FIDELIDADE, A SUSTENTABILIDADE É ENCARADA COMO UMA FERRAMENTA DE TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO E DE PREPARAÇÃO PARA UM CONTEXTO DE MAIOR INCERTEZA CLIMÁTICA



crecente frequência de fenómenos climáticos extremos, a pressão para cumprir metas de descarbonização e a evolução do enquadramento regulatório estão a transformar o sector segurador. Neste contexto, os critérios ESG assumem um papel cada vez mais relevante na avaliação do risco, nos investimentos e na subscrição.

João Mestre, director de Sustentabilidade da Fidelidade, e Rui Esteves, director geral técnico da Fidelidade e co-coordenador do Impact Center for Climate Change (ICCC), explicam como a seguradora está a integrar estes desafios na sua actividade e de que forma o ESG está a influenciar decisões concretas de negócio.

O ESG passou, nos últimos anos, de compromisso estratégico para critério operacional. Onde sente que essa mudança é hoje mais visível dentro da Fidelidade?

João Mestre (JM): A mudança é hoje mais visível nas áreas em que a sustentabilidade passou a influenciar decisões concretas de negócio, e não apenas o posicionamento institucional. Essa evolução observa-se sobretudo nas três dimensões que estruturam o nosso plano de transição climática: operações, investimentos e subscrição.

O ESG está a entrar em processos como a avaliação de risco, o desenvolvimento de produtos e o reporte. Um exemplo concreto é o Fidelidade Drive,

que incentiva uma condução mais segura e eficiente. Na gestão dos portefólios de ações e obrigações integrámos critérios ESG, incluindo objectivos de redução da intensidade carbónica, e na gestão do portefólio imobiliário esse compromisso traduz-se na melhoria da eficiência energética e na obtenção de certificações ESG como BREEAM ou LEED.

Estas acções são coerentes com a ambição pública do Grupo de reduzir emissões ao longo de toda a cadeia de valor e de alcançar a neutralidade carbónica até 2050.

Que áreas do negócio sentiram maior transformação prática com a integração de critérios ESG: investimento, subscrição, operações ou relação com clientes?

JM: A transformação mais estrutural está nos investimentos e na subscrição, porque é aí que se concentra a actividade core do nosso Grupo e onde temos maior capacidade de influência e responsabilidade, nomeadamente na redução da pegada de carbono dos dois portefólios. Nas

operações, a mudança é mais directa e controlável, pela actuação sobre edifícios, energia, frota e viagens. A relação com clientes está também a evoluir, embora numa lógica mais progressiva e de construção conjunta.

No domínio dos investimentos, destaca-se a integração formal de critérios ESG na análise e na tomada de decisão, conforme definido na nossa Política de Investimento Sustentável, que estabeleceu, entre outras medidas, a aplicação de exclusões e limites de exposição a sectores mais controversos ou intensivos em carbono, bem como a análise de riscos de sustentabilidade ao nível dos activos.

A Fidelidade identifica a mitigação e adaptação às alterações climáticas como temas estratégicos. De que forma a crescente frequência de fenómenos climáticos extremos já está a influenciar decisões concretas de pricing, subscrição ou desenvolvimento de produtos?

Rui Esteves (RE): A crescente frequência de fenómenos climáticos extremos já está a influenciar de-

cisões concretas na Fidelidade em qualquer um desses três tópicos.

Esse contexto traz dois níveis de desafios: incorporar de forma mais rigorosa a situação actual dos riscos físicos relacionados com eventos meteorológicos e introduzir nas modelações dos comportamentos desses riscos os cenários das alterações climáticas, obtendo-se assim o que poderemos esperar em vários prazos. O primeiro desafio é consequência de já estarmos a observar um peso maior das perdas relacionadas com eventos extremos e o segundo desafio resulta de sabermos que o futuro irá ser diferente do passado, mesmo do mais recente.

No pricing, há uma evolução para modelos mais sensíveis ao risco climático, incorporando, em seguros patrimoniais, informação mais detalhada sobre o comportamento do risco nos diversos locais, por exemplo, para inundações e incêndios. Isto permite maior diferenciação tarifária e alinhamento com a variabilidade crescente dos eventos extremos, tornando os preços mais ajustados ao risco real.

Na subscrição e na gestão de carteira, observa-se um reforço significativo da selectividade e do controlo técnico. Questionários de risco mais detalhados e a recolha de informação adicional permitem uma aceitação mais selectiva e uma melhor avaliação da exposição e das vulnerabilidades a eventos extremos. O caminho será automatizar o cruzamento de informação dos locais que estão a ser propostos para contratação de seguro com camadas de informação

» João Mestre,
director de
Sustentabilidade
da Fidelidade



NET ZERO
OBJECTIVO
QUE CONSISTE
EM REDUZIR AS
EMISSIONES DE
GASES COM
EFEITO DE
ESTUFA PARA
UM NÍVEL
RESIDUAL E
COMPENSAR AS
QUE NÃO
PODEM SER
ELIMINADAS.
NO SECTOR
SEGURADOR,
APLICA-SE
NÃO APENAS
ÀS EMISSIONES
PRÓPRIAS DAS
ORGANIZAÇÕES,
MAS TAMBÉM ÀS
ASSOCIADAS AOS
INVESTIMENTOS,
CLIENTES
E ACTIVOS
SEGURADOS

sobre risco e assim ter resultados mais imediatos para facilitar as decisões de subscrição.

Ao nível do desenvolvimento de produto, a resposta passará por adaptar a oferta a um contexto de risco crescente, incluindo soluções que promovam comportamentos mais resilientes e decisões que conduzam à redução das vulnerabilidades. É importante ter em consideração que os produtos disponibilizados já garantem as consequências dos eventos meteorológicos mais extremos, o que nos coloca num bom ponto de partida, mas há ainda que desenvolver ofertas que facilitem a redução de um protection gap muito elevado.

Quando mais de 95% das emissões dependem de entidades externas, até que ponto conseguem realmente controlar o próprio percurso Net Zero?

JM: Num grupo segurador, a maior parte das emissões está associada a investimentos, clientes, activos segurados e cadeia de valor, pelo que o controlo é

«A SUBSCRIÇÃO DEIXA DE SER NEUTRA FACE AO PERFIL CLIMÁTICO DOS CLIENTES E PASSA A SER UM INSTRUMENTO ACTIVO DE TRANSIÇÃO.»

JOÃO MESTRE

necessariamente indirecto em muitas dimensões. O percurso para a neutralidade carbónica não se faz apenas por controlo directo, mas sobretudo pela capacidade de influência, pelos critérios de selecção que aplicamos, pelo engagement com contrapartes e pelo apoio à transição. A ambição do Grupo assenta em metas públicas para operações, investimentos e subscrição, precisamente para reflectir essa responsabilidade ao longo da cadeia de valor.

Ao nível dos seguros, conseguimos orientar comportamentos através da introdução de incentivos à adopção de práticas mais sustentáveis. O Fidelidade Drive é disso exemplo: recompensa quem conduz de forma mais responsável, o que se traduz numa menor pegada de carbono. Nos investimentos, temos privilegiado activos verdes, como imóveis com as melhores certificações de sustentabilidade (LEED e BREEAM) ou green bonds.

A pressão para cumprir metas Net Zero pode levar, no futuro, a mu-



ESPECIAL
ESG

FIDELIDADE

danças mais exigentes na política de subscrição e investimento?

JM: A Fidelidade definiu metas explícitas de Net Zero também para a subscrição, com objectivos intermédios de redução da intensidade de emissões na carteira segurada. Isto implica que a subscrição deixa de ser neutra face ao perfil climático dos clientes e passa a ser um instrumento activo de transição.

Na prática, essa pressão tende a traduzir-se, ao longo do tempo, em políticas mais exigentes, nomeadamente através da integração sistemática de critérios ESG na avaliação de risco, com classificação dos clientes segundo o seu impacto ambiental e eventual escalonamento de decisões para níveis superiores de aprovação. Verifica-se também uma utilização crescente de ESG scoring e de informação sobre as emissões dos clientes nos processos de aceitação e renovação de riscos, bem como uma potencial evolução para exclusões ou restrições em sectores mais intensivos em carbono, uma tendência já observada na área dos investimentos e que poderá, progressivamente, estender-se à subscrição.

Mais do que uma ruptura, o movimento é de reforço gradual da exigência, combinando influência sobre clientes, incentivos à transição e selectividade acrescida, de forma a alinhar a carteira segurada com a trajectória Net Zero, sem comprometer a sustentabilidade de comercial.

O engagement com empresas participadas e clientes já está a

«O FUTURO IRÁ SER DIFERENTE DO PASSADO, MESMO DO MAIS RECENTE.»

RUI ESTEVES

traduzir-se em mudanças mensuráveis ou continua a ser sobretudo um trabalho de sensibilização?

JM: Esta é uma área ainda em desenvolvimento, tanto na Fidelidade como no sector. O nosso foco tem sido posicionar a Fidelidade como parceiro na transição, apoiando clientes e participadas com soluções de prevenção, adaptação e conhecimento, em que o ICCCC é um exemplo claro. Nos investimentos, o engagement foi identificado como uma das potenciais alavancas assumidas no plano de transição para apoiar a descarbonização da carteira.

Trata-se, em síntese, de um processo em evolução, em que a prioridade é avançar de forma responsável, assegurando uma transição justa, sem comprometer a inclusão e a protecção dos clientes.

A formação em sustentabilidade está a mudar apenas o conhecimento interno ou já está a influenciar decisões concretas de negócio?

JM: O objectivo da formação não é apenas aumentar conhecimento, mas apoiar melhores decisões de negócio. Em 2025, promovemos formação específica em estratégia



» Rui Esteves, director geral técnico da Fidelidade e co-coordenador do Impact Center for Climate Change (ICCC)

de sustentabilidade dirigida à Comissão Executiva e aos Executivos, com foco na compreensão dos desafios, riscos e oportunidades ESG e na construção de resiliência de longo prazo. Foi uma iniciativa particularmente relevante por alinhar a liderança e acelerar a transformação interna, assegurando que a sustentabilidade é entendida não como um tema técnico, mas como um factor efectivo de orientação estratégica e de tomada de decisão ao mais alto nível.

Em paralelo, todos os colaboradores do Grupo recebem formação em sustentabilidade, complementada com formações específicas nas áreas de expertise mais relevantes para a sua actividade. Acreditamos que esta aposta está já a contribuir para transformar conhecimento em decisão, reforçando a capacidade do Grupo de integrar a sustentabilidade de forma cada vez mais consistente e informada no seu negócio.

Os reconhecimentos e ratings internacionais reforçam a credibilidade da estratégia ESG da Fidelidade, mas também aumentam o escrutínio. Que desafios

**ICCC**

O IMPACT CENTER FOR CLIMATE CHANGE (ICCC) É UMA INICIATIVA DA FIDELIDADE DEDICADA AO ESTUDO DOS IMPACTOS DAS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS. O CENTRO DESENVOLVE CONHECIMENTO E FERRAMENTAS DE ANÁLISE QUE APOIAM A PREVENÇÃO, ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA FACE AOS RISCOS CLIMÁTICOS.

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808

e responsabilidades acrescidas resultam dessa exposição?

JM: Os reconhecimentos são consequência do trabalho que é feito, e não um fim em si. Reforçam a credibilidade, mas elevam também a exigência de consistência entre ambição, execução e reporte. Maior visibilidade implica mais escrutínio sobre metodologias, perímetros, dados, progresso e coerência da comunicação, o que exige prudência na linguagem e rigor na demonstração de resultados.

Estes reconhecimentos têm sido valorizados pelos nossos stakeholders e funcionam como um sinal externo de credibilidade e de consistência na forma como integramos a sustentabilidade no negócio. Ao mesmo tempo, actuam como um incentivo adicional para continuar a evoluir: elevam o nível de exigência interna e reforçam o compromisso de fazer mais e melhor, com maior rigor e transparência.

Ao mesmo tempo, esses reconhecimentos actuam como um incentivo adicional para continuar a evoluir, elevando o nível de exigência interna e reforçando o compromisso de fazer mais e melhor, com maior rigor e transparência.

Como é que a Fidelidade está a equilibrar a necessidade de acelerar metas ESG com as exigências de competitividade e rentabilidade do negócio?

JM: Na Fidelidade não enquadrámos sustentabilidade e rentabilidade como objectivos opostos, mas como dimensões que têm de ser geridas em conjunto. Integrar ESG é também uma forma de antecipar



TODOS OS COLABORADORES DO GRUPO RECEBEM FORMAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE, COMPLEMENTADA COM FORMAÇÕES ESPECÍFICAS NAS ÁREAS DE EXPERTISE MAIS RELEVANTES PARA A SUA ACTIVIDADE

risco, proteger valor e preparar o negócio para mudanças económicas, regulatórias e sociais. Mais do que isso, a sustentabilidade representa uma enorme oportunidade de negócio para um Grupo como o nosso, e estamos proactivamente a desenvolver ofertas que procuram contribuir para os principais desafios da sociedade.

O foco incide nas áreas core do negócio – investimentos e subscrição –, evitando medidas sem impacto real ou de execução pouco realista. Existe um esforço deliberado de equilibrar ambição com a realidade dos mercados e dos clientes, ajustando o ritmo de integração ESG aos diferentes níveis de maturidade, sem comprometer competitividade ou o acesso à protecção.

De que forma temas como envelhecimento da população, longevidade ou inclusão financeira estão hoje a influenciar a estratégia ESG da Fidelidade?

JM: São temas estruturais para o negócio segurador e parte integrante da forma como a Fidelidade entende o seu papel social. A longevidade, em particular, surge como tema central na estratégia global do Grupo, agregando desafios tão diversos quanto o envelhecimento, a saúde, a literacia e a resiliência financeira.

A resposta tem passado pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas por segmento, das quais destaco produtos orientados para a longevidade e a saúde, como a SOFIA, programas de promoção de estilos de vida saudáveis, como o Multicare Vitality, e iniciativas

que reforçam a resiliência financeira dos clientes ao longo da vida, como o MySavings.

Na sua visão, que temas acredita que vão redefinir a agenda ESG no sector segurador nos próximos anos e onde sente que a Fidelidade quer assumir um papel mais activo?

JM: Identifico quatro temas que irão marcar a agenda: a adaptação às alterações climáticas, a natureza e os recursos, a longevidade, e o reforço da protecção financeira e da resiliência das pessoas e empresas num contexto de maior incerteza. No sector segurador, ganharão peso não só a mitigação, mas sobretudo a adaptação, a prevenção, a resiliência e a redução do protection gap.

A Fidelidade quer ter um papel activo nestas três frentes: como investidor responsável, como segurador que integra a sustentabilidade no core do negócio e como agente de conhecimento e sensibilização. A transformação terá de ser ambientalmente ambiciosa, mas também socialmente equilibrada e ajustada às realidades das diferentes geografias onde o Grupo opera.

Em mercados como Angola, onde o desafio principal ainda passa por alargar o acesso a protecção e a inclusão financeira, não faria sentido aplicar o mesmo grau de exigência que em mercados mais maduros como o Chile, onde já existem condições para avançar com maior rapidez na integração de critérios ESG e na descarbonização – sob pena de excluir clientes ou agravar desigualdades. ●



ESPECIAL

ESG

LEROY MERLIN

MEDIR PARA TRANSFORMAR

NA LEROY MERLIN, OS CRITÉRIOS ESG ESTÃO INTEGRADOS NAS DECISÕES DE NEGÓCIO, DA OFERTA DE PRODUTOS À ECONOMIA CIRCULAR, ATRAVÉS DE INDICADORES QUE MEDEM O IMPACTO AMBIENTAL, SOCIAL E ECONÓMICO DA ACTIVIDADE



Num sector responsável por uma parte significativa das emissões globais de carbono, a sustentabilidade assume um papel cada vez mais relevante na definição das estratégias empresariais. Na LEROY MERLIN Portugal, os critérios ESG são encarados como um factor de transformação do negócio, influenciando a oferta de produtos, a relação com fornecedores, a gestão das pessoas e os objectivos de crescimento.

João Lavos, director de Impacto Positivo e Sustentabilidade da LEROY MERLIN, explica como a empresa está a integrar estes princípios no dia-a-dia da operação e quais os desafios que marcam a agenda ESG do sector da casa, construção e renovação.

Os critérios ESG têm vindo a assumir um peso cada vez mais estratégico nas empresas. De que

forma esses princípios influenciam actualmente as decisões da LEROY MERLIN em Portugal?

Os critérios ESG influenciam estrategicamente a LEROY MERLIN Portugal, tornando a sustentabilidade um pilar central na geração de valor económico, humano e ambiental. O foco reside na tripla performance – uma visão integrada de criação de valor que coordena de forma conjunta as vertentes

humana, económica e ambiental, maximizando o desempenho de cada uma e o seu impacto global.

A empresa fala frequentemente na sua estratégia de “Impacto Positivo”. Como é que esse compromisso se traduz no dia a dia das operações e da relação com os clientes?

Esta integração baseia-se em 2 eixos. O 1º é a evolução da cultura e envolvimento organizacional, monitorizado pelo ADEO Positive Index (API) – 12 indicadores ESG diários associados à acção Valadeo para ligar a performance corporativa a impactos socioambientais. O 2º é a evolução do modelo de negócio, medido por ferramentas como o EBITAC (EBIT after carbon), que integra o custo do CO2 nos resultados financeiros para orientar decisões estratégicas de descarbonização. Para o cliente, estes eixos reflectem-se em escolhas conscientes através do Home Index (que detalha o impacto ecológico e social dos produtos) e no acesso a soluções de eficiência energética, reduzindo o impacto ambiental do lar enquanto poupam no orçamento familiar.

O sector da casa, construção e renovação tem um impacto relevante ao nível ambiental. Que papel acreditam que a LEROY MERLIN pode desempenhar na promoção de um consumo mais responsável e de habitações mais sustentáveis?

O sector da casa, construção e renovação tem, de facto, um impacto ambiental significativo, sendo responsável por quase 40% da pegada de carbono mundial. Na prática,



» João Lavos,
director de
Impacto
Positivo e
Sustentabilidade
da LEROY
MERLIN



«O FOCO
RESIDE
NA TRIPLA
PERFORMANCE
- UMA VISÃO
INTEGRADA
DE CRIAÇÃO
DE VALOR QUE
COORDENA
DE FORMA
CONJUNTA AS
VERTENTES
HUMANA,
ECONÓMICA E
AMBIENTAL.»

a LEROY MERLIN capacita os clientes para escolhas conscientes com o Home Index. Actualmente, 72% das vendas são de produtos “mais positivos” (score A, B ou C), com a meta de chegar a 80% até 2027. Em paralelo, a empresa impulsiona negócios circulares – como reparação, reutilização e aluguer de ferramentas – que aliam a poupança familiar à acção climática. A marca transforma ainda a sua cadeia de valor ao exigir o alinhamento com o Código de Compras Responsáveis, já assinado por 96% dos seus fornecedores.

Que iniciativas ligadas à melhoria sustentável do habitat e à economia circular destacariam como mais transformadoras nos últimos anos?

Nas iniciativas mais transformadoras ligadas à melhoria sustentável do habitat e à economia circular destacamos o Home Index, uma metodologia pioneira que avalia o impacto ambiental e social dos produtos, permitindo aos clientes fazer escolhas mais conscientes. Entre eles, os serviços de reparação que estão agora presentes em três lojas, o aluguer de ferramentas para clientes particulares e profissionais, disponível já em 14 lojas e recentemente, destacamos

o espaço “Quase Perfeitos” para a venda de produtos com pequenos defeitos, que em 2026 chegará a 19 lojas do país.

A LEROY MERLIN tem vindo a apostar em soluções de economia circular, como reparação, reutilização ou aluguer de ferramentas. Que impacto têm tido estas soluções na estratégia do negócio?

A economia circular é um dos nossos pilares estratégicos, alavancando a performance com crescimentos anuais superiores ao resto da actividade. O projecto “Quase Perfeitos”, focado na venda de artigos com pequenos defeitos, converte quebras em valor económico, ambiental e social, com a ambição de chegar a 100% das lojas GSB em 2026. Na reparação, destacam-se a abertura da terceira oficina em Alfragide e o piloto de reparação express de torneiras em 2 horas. Em 2025, a empresa liderou o grupo ADEO com 85,6% de taxa de sucesso na reparação de Marcas Próprias. Adicionalmente, o aluguer de ferramentas expandiu-se para 14 lojas GSB e Compact, promovendo maior utilização e menor consumo de recursos face à compra convencional.

Que indicadores ou métricas ESG são actualmente prioritários para medir o desempenho e a evolução da LEROY MERLIN?

O grupo Adeo criou em 2021 o ADEO Positive Index (API), composto por doze indicadores ESG (seis sociais e seis ambientais) que quantificam a sustentabilidade e influenciam a valorização da



acção Valadeo. No pilar social, a segurança é sempre a prioridade máxima: em 2025, o índice de frequência de acidentes de trabalho atingiu o mínimo histórico de 6,2 (objectivo é cinco em 2028). Já a satisfação dos colaboradores (e-NPS) registou um recorde de 61 pontos em 2025 (+22% vs 2024). No pilar ambiental, o foco é reduzir a pegada de carbono em 35% face a 2021. O produto representa 93% desta pegada, desafiando a meta de redução média de 5%/ano; ainda assim, a pegada global diminuiu 2% (2025 vs. 2021), mesmo com um crescimento de 27% no volume de vendas. Com um desempenho consistente, a LEROY MERLIN Portugal atingiu 10 dos 13 indicadores do API em 2024 e 2025 (na altura eram 13), e podemos orgulhosamente dizer que estamos a fazer um percurso que nos torna referência em Portugal e na Europa.

Como é feita a integração dos princípios de sustentabilidade ao longo da cadeia de valor, nomeadamente na relação com fornecedores, parceiros e produtos disponibilizados ao consumidor?

A integração com fornecedores e parceiros é rigorosa e colaborativa, baseada no alinhamento com o Código de Compras Responsáveis, já assinado por 96% deles. Este compromisso é essencial para evoluir a oferta de produtos e avançar na descarbonização da cadeia de valor. Além disso, este trabalho conjunto permitiu co-construir a metodologia Home Index – a ferramenta central cujos dados são disponibilizados nas lojas para



HOME INDEX
METODOLOGIA DESENVOLVIDA PELA LEROY MERLIN PARA AVALIAR O IMPACTO AMBIENTAL E SOCIAL DOS PRODUTOS PARA A CASA. A CLASSIFICAÇÃO AJUDA OS CONSUMIDORES A COMPARAR ALTERNATIVAS E A TOMAR DECISÕES DE COMPRA MAIS INFORMADAS, COM BASE EM CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

apoiar decisões de compra mais conscientes por parte dos clientes.

O consumidor está hoje mais atento ao impacto ambiental e social das suas escolhas. De que forma a LEROY MERLIN procura responder a esta mudança de comportamento?

Para responder ao consumidor actual, cada vez mais consciente e atento à sustentabilidade e ética, criámos uma metodologia inovadora de avaliação para os produtos da Casa, promovendo escolhas transparentes e informadas. O seu desenvolvimento envolveu um ecossistema internacional de mais de cinquenta fornecedores e peritos em ecodesign com base em critérios científicos. Alinhada com as normas ISO 14020 e validada independentemente pela PwC, a metodologia contou ainda com a consulta de várias entidades governamentais e não-

-governamentais (como ADENE, APA, DGC, APED e DECO) para enriquecer a metodologia e a forma de comunicar.

A empresa tem desenvolvido várias iniciativas ligadas à inclusão e diversidade. Que medidas concretas têm sido adoptadas para promover uma cultura mais inclusiva dentro da organização?

Sob a cultura “Human First”, a LEROY MERLIN Portugal centra a sua estratégia nas pessoas através de medidas concretas, como a sua Política de Diversidade e Inclusão e a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade. A empresa actua no recrutamento inclusivo, em estudos de igualdade salarial (gender/equal pay gap) e na formação de líderes para mitigar vieses inconscientes, recorrendo à calibração de talento para assegurar carreiras mais justas. Na diversidade de género,



EBITAC

SIGLA PARA EBIT AFTER CARBON. TRATA-SE DE UM INDICADOR UTILIZADO PELO GRUPO ADEO QUE INCORPORA O CUSTO DAS EMISSÕES DE CARBONO NOS RESULTADOS FINANCEIROS, PERMITINDO AVALIAR O DESEMPENHO ECONÓMICO DAS ACTIVIDADES CONSIDERANDO TAMBÉM O SEU IMPACTO CLIMÁTICO



alcançou 36,5% de mulheres em cargos de liderança estratégica em 2025 (+1,3 p.p. vs. 2024), fruto de iniciativas direccionadas como o programa BoostHer (focado no alto potencial em Operações), rumo à meta de 40% de liderança feminina até 2028.

No plano social, que impacto pretende a LEROY MERLIN gerar junto das comunidades onde está presente? Que projectos ou parcerias comunitárias têm tido maior relevância?

A LEROY MERLIN Portugal actua como agente de transformação para promover uma habitação digna, sustentável e acessível. O Programa ReCria, pioneiro como ecossistema de voluntariado corporativo em Portugal e na Europa, destaca-se ao mobilizar colaboradores, a sociedade civil e parceiros (como a Just a Change) na reabilitação de lares vulneráveis e instituições. Em paralelo, a marca colabora com a Entrajuda na doação de materiais, impulsiona o “Habitat de Natal” para renovar IPSS, e promove a “CleanUp Week”, que mobilizou voluntários na recolha de 11,35 toneladas de resíduos em espaços naturais e urbanos em 2025.

Quais são os maiores desafios ESG para o sector do retalho especializado em casa e construção agora e para os próximos anos?

No retalho da casa e construção, os desafios ESG centram-se no forte impacto do sector, responsável por quase 40% da pegada de carbono mundial. Este facto exige uma evolução do modelo de negócio,



«A TRANSIÇÃO DA ECONOMIA LINEAR PARA A CIRCULAR É UM DESAFIO SISTÉMICO URGENTE.»

especialmente na descarbonização dos produtos, que constituem a maioria da pegada de carbono das empresas. A transição da economia linear para a circular é um desafio sistémico urgente, dado que a taxa de reutilização de materiais é de apenas 9%, aproximadamente. Socialmente, a atracção e retenção de talento depende de propósitos sustentáveis que conectem com as novas gerações. Por fim, em governança, o sector enfrenta uma crescente pressão regulatória (como a directiva CSRD) e riscos reequacionais associados à falta de progresso nesta agenda.

Que metas ou compromissos gostaria de ver a LEROY MERLIN atingir até ao final desta década no âmbito ambiental, social e de governance?

A LEROY MERLIN Portugal definiu metas ESG ambiciosas. No pilar ambiental, reduzirá a pegada de carbono em 50% até

2035 (vs. 2021), prevendo 80% de vendas de “Produtos + Positivos” (Home Index A, B ou C) até 2027 e a descarbonização de edifícios em 50% até 2030 (com 100% das lojas próprias em autoconsumo solar). Na economia circular, quer triplicar as vendas até 2028 (vs. 2025), expandindo o projecto “Quase Perfeitos” a 100% das grandes lojas em 2026, a par de serviços de reparação e aluguer. No plano social, visa 40% de mulheres na liderança estratégica até 2028 e, via Programa ReCria (até 2027), projecta 2 mil dias de voluntariado no “Habitat Digno” para reabilitar mais de 100 casas/instituições, beneficiando mais de 5 mil pessoas com 400 mil euros e mais de 20 parceiros. Na governança, a prioridade é integrar o ADEO Positive Index (API) na gestão diária e remuneração, garantindo 100% dos fornecedores alinhados com o Código de Compras Responsáveis. ●



ESPECIAL

ESG

L'ORÉAL

«SÓ JUNTOS PODEMOS CRIAR A BELEZA QUE FAZ AVANÇAR O MUNDO»

A L'ORÉAL INTEGROU OS CRITÉRIOS ESG NO CENTRO DA SUA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, ASSUMINDO A SUSTENTABILIDADE COMO INSEPARÁVEL DO DESEMPENHO ECONÓMICO

A



sustentabilidade já não vive apenas no discurso das marcas de beleza. A atenção para uma vida mais consciente está a entrar nas fórmulas, nas embalagens, nos processos de produção e até na forma como os consumidores compram e reutilizam produtos. Da forte aposta nas green sciences ao crescimento

dos formatos refill, passando por grandes investimentos em inovação sustentável, a L'Oréal está a acelerar uma transformação estrutural do sector.

Nesta entrevista, Ana Sofia Amaral, Scientific & Regulatory Affairs director e Sustainability Leader da L'Oréal Portugal, fala de projectos inovadores, como o L'Oréal for the Future ou o Fundo de Inovação Circular, partilha metas como o facto de o Grupo ter atingido o objectivo de utilizar 100% de energia renovável nas suas fábricas, e explica como pretendem reduzir ainda mais o plástico virgem, combater o greenwashing e tornar a circularidade parte integrante da experiência de beleza.

Os critérios ESG passaram a influenciar decisões estratégicas e de negócio. Como é que a L'Oréal integra, à data de hoje, essa visão no dia-a-dia da operação?

Os critérios ESG deixaram de ser uma dimensão meramente reputacional para se assumirem como um pilar estruturante do modelo de negócio da

L'Oréal, reflectindo a convicção de que o desempenho económico e a responsabilidade ambiental e social são inseparáveis. Esta visão materializa-se globalmente através do programa L'Oréal for the Future, que estabelece metas concretas para 2030, em áreas como a transição climática, a protecção da natureza ou a circularidade.

No dia-a-dia da operação, esta estratégia ganha tracção porque os principais custos e investimentos relacionados com a sustentabilidade estão integrados nos lucros e perdas transversais do Grupo, o que evidencia tratar-se de um investimento estratégico e não de um encargo isolado. Este nível profundo de integração reflecte-se em marcos práticos, como, por exemplo, o facto de o Grupo ter atingido o objectivo de utilizar 100% de energia renovável nas suas fábricas, centros operacionais e rede de lojas próprias. O reconhecimento desta gestão rigorosa e enraizada é evidenciado pela conquista, por 10 anos consecutivos, da classificação Triple A do Carbon Disclosure





1.380,6 MILHÕES DE EUROS

EM 2025, O GRUPO INVESTIU 1.380,6 MILHÕES DE EUROS EM INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO (CERCA DE 3,1% DAS SUAS VENDAS TOTAIS), CONTANDO COM UMA ESTRUTURA BASEADA EM MAIS DE 4300 INVESTIGADORES EM TODO O MUNDO

L'ORÉAL
GROUPE

Project (CDP), sendo a L'Oréal a única empresa no mundo a atingir este marco histórico na luta contra o clima, a escassez de água e a protecção florestal.

A sustentabilidade na beleza enfrenta um desafio: como conciliar inovação, performance e desejo com responsabilidade ambiental? Como se trabalha este equilíbrio sem comprometer a experiência premium associada às marcas?

Para a L'Oréal, o equilíbrio entre a inovação, a performance e a responsabilidade ambiental alcança-se colocando a ciência e a tecnologia no centro do desenvolvimento. O Grupo investe massivamente em Investigação e Inovação, tendo alocado 1.380,6 milhões de euros em 2025 (cerca de 3,1% das suas vendas totais), contando com uma estrutura baseada em mais de 4300 investigadores em todo o mundo. Este forte compromisso tecnológico traduz-se na adopção das Green Sciences, uma via de investigação que combina a química verde e a biotecnologia para criar fórmulas seguras e de elevada performance, substituindo progressivamente matérias-primas de origem fóssil por alternativas sustentáveis e circulares.

Adicionalmente, a L'Oréal recorre à inovação aberta e à Beauty Tech para acelerar o equilíbrio desta transição. Para garantir que este equilíbrio acelera rumo à escala global, o Grupo lançou, em 2025, o Acelerador de Inovação Sustentável, um programa intensivo dotado de 100 milhões de euros para os próximos cinco anos, focado inteiramente em identificar, testar

e expandir soluções tecnológicas disruptivas, do desenvolvimento de ingredientes baseados na natureza a novos materiais circulares de baixo carbono.

O refill tem vindo a ganhar protagonismo para uma “beleza sustentável”. Quando deixou de ser uma tendência de consumo para passar a ser uma prioridade estratégica?

Os modelos de recarga deixaram de ser uma simples alternativa de consumo para se assumirem como uma prioridade económica e ambiental central, sendo uma das ferramentas cruciais para atingir o compromisso de reduzir em 50% o uso absoluto de plástico virgem (comparado com 2019) em toda a empresa até 2030 e para diminuir substancialmente as emissões geradas pela cadeia de valor.

Actualmente, a L'Oréal assume o desafio de converter o refill no novo padrão da indústria ao adaptar estruturalmente e de forma significativa os seus centros de fabrico internacionais, como a fábrica de Burgos, um investimento que permitiu um expressivo aumento de 17 vezes no número de opções recarregáveis disponibilizadas ao mercado entre 2019 e 2024. Esta poderosa transformação estratégica é especialmente visível na Divisão L'Oréal Luxe, onde foi definido o objectivo central de que as soluções de recarga passem a representar 30% do total do catálogo no decurso do último ano.

Até que ponto o sucesso de uma estratégia de refill/recarga depende menos da embalagem e mais



A L'ORÉAL ASSUME O DESAFIO DE CONVERTER O REFILL NO NOVO PADRÃO DA INDÚSTRIA AO ADAPTAR ESTRUTURALMENTE E DE FORMA SIGNIFICATIVA OS SEUS CENTROS DE FABRICO INTERNACIONAIS, COMO A FÁBRICA DE BURGOS

da educação do consumidor para novos hábitos de consumo?

O sucesso a longo prazo desta estratégia de circularidade depende da transformação sustentada de mentalidades do público em geral, uma vez que a adopção instintiva das opções de recarga ainda não se constituiu como a norma absoluta de consumo, exigindo por isso um esforço contínuo e assertivo de consciencialização suportado activamente pelas marcas de beleza. Embora cerca de 78% dos consumidores manifestem já um interesse concreto em adquirir bens e soluções de forma mais sustentável, subsistem ainda falhas de literacia que levam a que muitos desconheçam a disponibilidade da alternativa do refill ou que não assimilem a verdadeira escala dos seus benefícios e impacto ecológico a médio e longo prazo.

Com o objectivo primordial de elevar a mentalidade colectiva e transmutar a percepção da recarga de uma simples opção funcional ou de poupança para um ritual de beleza e estilo verdadeiramente



ESPECIAL
ESG

L'ORÉAL

aspiracional, a L'Oréal activou a campanha global #JoinTheRefill-Movement. Esta mobilização sem precedentes agregou 12 das marcas mais influentes de todas as grandes divisões de negócio do Grupo e funcionou com o objectivo de capacitar os consumidores para a importância de escolhas mais sustentáveis, tentando assim promover activamente a expansão de uma comunidade de circularidade sustentável na indústria.

A L'Oréal reforçou a aposta em circularidade e eco-design. Como se transforma esse compromisso em decisões de produto e packaging?

O compromisso com a circularidade e com a vanguarda do ecodesign manifesta-se através de ferramentas práticas integradas no desenvolvimento de produto, como a metodologia de avaliação interna SPOT (Sustainable Product Optimization Tool), que analisa de forma preventiva 14 diferentes critérios de exigência e impacto ambiental e social logo a partir da fase inicial da concepção e lançamento de todos os produtos. Assim, em 2025, 44% de todos os materiais utilizados nas embalagens dos nossos produtos são de origem reciclada, ou de base biológica, e 67% dos ingredientes utilizados nas nossas fórmulas eram oriundos da natureza ou de materiais reciclados, sabendo que o nosso compromisso é atingir os 50% em 2030.

O processo criativo do packaging foca-se também na eliminação estrutural dos pesos excessivos de acondicionamento por embalagem

primária e secundária, medida sistémica que já se materializou no registo notório de uma diminuição de 12% (em 2025) na intensidade do uso de materiais por produto consolidado em toda a linha de mercadorias no comparativo com os resultados base de 2019.

Adicionalmente, criámos o Fundo de Inovação Circular, programa financeiro com mais de 50 milhões de euros para financiamento de novos modelos de gestão disruptiva, de tecnologias alternativas de separação de resíduos de plástico complexos e de inovadoras soluções no design de embalagens.

O projecto “Reciclar em Beleza” mostra que sustentabilidade também passa por literacia. Ainda existe um défice de informação do consumidor quando falamos de reciclagem e consumo consciente?

A informação e formação nestas áreas, junto de todos os stakeholders, é muito importante se visamos uma alteração de comportamento, no sentido do consumo de produtos mais sustentáveis. Os desafios específicos no contexto nacional incluem a sensibilização contínua dos consumidores para práticas mais sustentáveis. É exactamente por isso que, através da campanha “Reciclar em Beleza”, em parceria com a Sociedade Ponto Verde, a L'Oréal incentiva o consumidor a separar correctamente as embalagens de cosmética, transformando a intenção em acção.

A ciência e as green sciences são apontadas como pilares do futuro da beleza. De que forma a inovação



» Na Divisão L'Oréal Luxe foi definido o objectivo central de que as soluções de recarga passem a representar 30% do total do catálogo no decurso do último ano

científica está a acelerar soluções mais sustentáveis e eficientes?

A L'Oréal tem já um longo caminho na transformação dos seus processos científicos através das Green Sciences, uma abordagem que junta biotecnologia, química verde e princípios de sustentabilidade para criar fórmulas mais eficazes, seguras e com menor impacto ambiental. Na prática, em 2025, 67% dos ingredientes das fórmulas do Grupo já tinham origem de base biológica ou de materiais reciclados. Adicionalmente, componentes como o ácido hialurónico, as ceramidas e a Vitamina C utilizados nos produtos já são totalmente produzidos por biotecnologia.

Num mercado mais atento ao greenwashing, como se comunica sem cair numa lógica promocional?

Para a L'Oréal, as campanhas e programas na área da sustentabilidade acabam por reforçar uma mensagem de transparência face às preocupações ambientais. É importante realçar que os relatórios ESG da L'Oréal são auditados externamente, sendo reconhecidos por obter classificações de sustentabilidade de entidades creditadas, como a CDP e a EcoVadis.



» Ana Sofia Amaral, Scientific & Regulatory Affairs
director e Sustainability Leader da L'Oréal Portugal

Para garantir a confiança do consumidor, o Grupo fez parte da fundação do EcoBeautyScore, um sistema de rotulagem usado por mais de 70 empresas da indústria cosmética, que avalia 16 factores ambientais e classifica cada produto numa escala de A a E, garantindo transparência no processo de avaliação.

Que áreas têm hoje maior prioridade para a L'Oréal quando falamos de inclusão, empregabilidade e impacto nas comunidades?

Na L'Oréal, procuramos actuar ao nível social, porque acreditamos que só juntos podemos continuar a criar a beleza que faz avançar o mundo. Entre as várias áreas presentes no nosso apoio às comunidades, o empoderamento das mulheres assume um papel central e, nesse âmbito, em 2020, criámos o Fundo L'Oréal para Mulheres. Em Portugal, através deste Fundo, a empresa já apoiou mais de 5705 pessoas em situação de vulnerabilidade (com um financiamento de 522.700 euros), trabalhando com associações como a APAV, Ajuda de Mãe e Girl Move.

No plano educativo e de empregabilidade, destaca-se o programa L'Oréal for Youth, que oferece 25 mil



EM 2025, 44%
DE TODOS OS
MATERIAIS
UTILIZADOS NAS
EMBALAGENS
DOS NOSSOS
PRODUTOS SÃO
DE ORIGEM
RECICLADA,
OU DE BASE
BIOLÓGICA,
MAS O NOSSO
COMPROMISSO
É ATINGIR OS
50% EM 2030

oportunidades de emprego anuais para jovens com menos de 30 anos.

Como se garante que fornecedores, retalho e stakeholders acompanham estas exigências de ESG?

A L'Oréal trabalha com a cadeia de valor, para que esta se comprometa com os padrões ambientais e sociais do Grupo através de um trabalho exaustivo nas fontes de abastecimento e comunidades locais. Por norma, a L'Oréal partilha com os seus parceiros e fornecedores as suas regras e práticas acompanhando e exigindo o seu cumprimento. Além disso, a empresa trabalha de perto com fornecedores e parceiros industriais, apoiando-os na adopção de práticas de baixo impacto através de programas de formação e partilha de boas práticas. A L'Oréal aplica, ainda, junto dos clientes de retalho, o "Green Joint Business Plan", um plano de negócio focado em metas ambientais partilhadas entre nós e esses mesmos parceiros.

Que métricas fazem hoje mais sentido para medir sucesso em ESG?

As métricas de impacto mais relevantes estão ancoradas nos compromissos do programa L'Oréal for the Future. Ao nível do pilar da transição climática, destacam-se a redução de 57% nas emissões directas e de 28% nas emissões indirectas, e a utilização de electricidade 100% renovável nos centros de operações e rede de lojas próprias. Na circularidade, podemos evidenciar a redução de plástico virgem nas nossas embalagens. Na componente social, o sucesso me-

de-se pelo alcance: em 2025, mais de cinco milhões de pessoas beneficiaram de programas de compromisso social, a nível global, desenvolvidos pelas nossas marcas.

A inovação sustentável exige tempo, mas o mercado quer resultados rápidos. Como se equilibra essa pressão com a necessidade de transformação estrutural?

A L'Oréal equilibra esta pressão integrando os custos e investimentos relacionados com a sustentabilidade nos lucros e perdas transversais do Grupo, assumindo-os como estratégicos para o negócio. Os investimentos em transformação sustentável são parte do modelo de negócio e funcionam como factores críticos para diferenciar a L'Oréal da concorrência e acrescentar valor à marca, impulsionando a sua competitividade. Para acelerar soluções, o Grupo tem criado fundos de impacto, como o Acelerador de Inovação Sustentável (100 milhões de euros ao longo de cinco anos).

Como é que a L'Oréal está a planear o futuro da beleza?

A L'Oréal tem vindo a preparar-se com uma estratégia proactiva integrada, que se reflecte no programa L'Oréal for the Future. Essa rotatividade e abordagem holística traduz-se em não esperar pela regulamentação, mas liderar pelo exemplo através de compromissos sustentáveis integrados. É desta forma que procuramos antecipar as exigências do mercado e reduzir desperdícios estruturais, de forma a continuar a criar a beleza que faz avançar o mundo. ●



WELLOW GROUP

PESSOAS PRIMEIRO, NEGÓCIO DEPOIS

EM SECTORES TÃO DISTINTOS QUANTO OS RECURSOS HUMANOS, A ENERGIA OU O IMOBILIÁRIO, A WELLOW GROUP ENCONTROU UM DENOMINADOR COMUM: AS PESSOAS

Numa altura em que a sustentabilidade empresarial é cada vez mais escrutinada e em que o risco de greenwashing paira sobre qualquer estratégia ESG, o Wellow Group aposta numa lógica diferente: a de que o ponto de partida e de chegada de todas as decisões são as pessoas. É essa convicção que Tatiana Vale, Chief Marketing Officer (CMO) do grupo, descreve como o fio condutor de um ecossistema que actua em áreas tão diversas como os Recursos Humanos, a Energia, o Imobiliário ou os Seguros.

A diversidade de negócios poderia tornar difícil a construção de uma estratégia ESG coerente, mas a responsável vê nessa heterogeneidade um denominador comum: «criar valor através e para pessoas». Esse princípio manifesta-se de forma concreta nos três pilares da abordagem do grupo. Na dimensão social; na vertente ambiental; e a governança.

O ano de 2021 marcou uma viragem. Os planos estratégicos de todas as empresas e marcas do grupo passaram a incluir objectivos, metas e indicadores ligados aos critérios ESG. A criação de um Comité de Sustentabilidade e a publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade são dois marcos dessa evolução.

A vertente social é talvez aquela em que a Wellow tem uma história mais longa. O grupo nasceu na área

dos Recursos Humanos e, ao longo de mais de duas décadas, desenvolveu um trabalho significativo na integração de trabalhadores imigrantes. Tatiana Vale enquadra esse trabalho no contexto da escassez de mão-de-obra que tem afectado vários sectores da economia portuguesa, defendendo que o valor gerado é simultaneamente social e económico. O mesmo raciocínio aplica-se às iniciativas de bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores, descritas como «investimentos que geram resultados concretos». Para o sustentar, aponta indicadores medidos regularmente (envolvimento, satisfação, retenção) e os sucessivos reconhecimentos do grupo como uma das melhores organizações para trabalhar em Portugal.

Questionada sobre os desafios que se avizinham, a CMO não minimiza a complexidade. O principal está na capacidade de manter uma

visão ESG comum e transversal à medida que o grupo continua a diversificar a sua presença em sectores cada vez mais distintos — dos Recursos Humanos à Restauração, passando pela Energia ou pelos Seguros —, sem perder a especificidade de cada negócio. Actualmente, a Wellow avança para a certificação ISO 45001, que reforçará o comprometimento na área da Saúde e Segurança no Trabalho, somando-se às já existentes ISO 9001 e ISO 14001.

O objectivo final é, de acordo com Tatiana Vale, «construir um modelo de crescimento sustentável, capaz de gerar valor económico, social e ambiental de forma consistente e duradoura». Uma ambição que, no caso da Wellow, parte de uma convicção anterior a qualquer relatório ou certificação: a de que são as pessoas que fazem mover os negócios e não o contrário. ●



**SOMOS UM
ECOSISTEMA
EMPRESARIAL
HUMANISTA,
EMPREENDEDOR
E INOVADOR,
MOVIDO A, POR
E PARA PESSOAS.**



**Há mais de 25 anos a impulsionar
o crescimento das empresas.**

Disponibilizamos soluções empresariais nas áreas de Recursos Humanos, Outsourcing, Telecomunicações & Energia, Mediação Imobiliária, Mediação de Seguros e Restauração, apoiando diariamente mais de 1.000 clientes e gerando impacto junto de mais de 8.500 profissionais.

Anos de Atividade

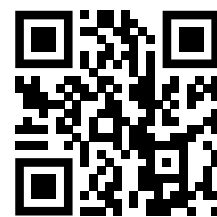
26

Clientes Empresariais

1.000

Colaboradores

8.500



**CONHEÇA
O NOSSO
ECOSSISTEMA**

header

talenter

knower

futurcabeo

exato

BERKSHIRE
HATHAWAY
HOMESERVICES

ATLANTIC
PORTUGAL

INTE//PORAL

**HUMAN
POWERED
ECOSYSTEM^W**





PARABÉNS AOS VENCEDORES

CARREIRA

PAULO MOITA DE MACEDO (CGD)

MELHOR CEO - PME

NELSON PIRES (JABA RECORDATI)

MAIS INSPIRADOR

NUNO MOREIRA DA CRUZ
(CATÓLICA LISBON SCHOOL
OF BUSINESS AND ECONOMICS)

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS - PME

VÍTOR SILVA (INTERCONTINENTAL)

COMUNICAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

ISALTINO MORAIS (CM OEIRAS)

PERSONALIDADE DO ANO

ANTÓNIO CASANOVA (UNILEVER)

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

JOANA QUEIROZ RIBEIRO (FIDELIDADE)

MELHOR CEO

RUI MIGUEL NABEIRO (GRUPO NABEIRO - DELTA CAFÉS)

ESTABELECIMENTO
DE ENSINO SUPERIOR

NOVA
NOVA SCHOOL OF
BUSINESS & ECONOMICS

RESPONSABILIDADE
SOCIAL



ESPÍRITO DE EQUIPA
E ENGAGEMENT



PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
RECRUTAMENTO E SELECÇÃO



MELHOR PME



EVENTOS INTERNOS



GESTÃO DE TALENTOS
E MERITOCRACIA



DESENVOLVIMENTO
DE LIDERANÇAS



MELHOR EMPRESA
INDUSTRIAL



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



DIVERSIDADE, EQUIDADE
E INCLUSÃO



GESTÃO E
RECRUTAMENTO 50+



PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
GLOBAL



PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

CELFOCUS

WELL-BEING



REWARDS
& RECOGNITION



RESPONSABILIDADE
SOCIAL - PME



PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
FORMAÇÃO



EMPLOYER
BRANDING



WORKPLACE



PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
CONSULTORIA



EMPRESA PÚBLICA
E SPE



PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
ADVOGADOS



DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS E FORMAÇÃO



COMUNICAÇÃO INTERNA



MELHOR EMPRESA

