



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Análise do impacto financeiro de práticas sustentáveis nas empresas do setor agroalimentar em Portugal. Um estudo exploratório

Joana Brasão Santos Gomes

Mestrado em Estudos do Ambiente e da Sustentabilidade

Orientador:
Prof. Vasco Barroso Gonçalves, Professor Auxiliar
ISCTE Escola de Ciências Sociais e Humanas

Outubro 2020

Análise do impacto financeiro de práticas sustentáveis nas empresas do setor agroalimentar em Portugal. Um estudo exploratório

Joana Brasão Santos Gomes

Mestrado em Estudos do Ambiente e da Sustentabilidade

Orientador:

Prof. Vasco Barroso Gonçalves, Professor Auxiliar
ISCTE Escola de Ciências Sociais e Humanas

Outubro 2020

Agradecimentos

Tal como tudo na minha vida, esta tese não poderia ter sido realizada sem o apoio de várias pessoas.

Em primeiro lugar, queria agradecer aos meus pais, Isabel Brazão e Roberto Gomes, por me terem sempre apoiado e possibilitado os estudos que escolhi. Embora seja “normal” que os pais apoiem os estudos dos filhos, chego ao fim deste capítulo e apercebo-me da sorte que tenho em ter tido duas pessoas tão altruístas e fantásticas ao meu pé ao longo de toda a minha vida.

Em segundo lugar, quero agradecer ao meu namorado, Afonso Bento, por toda a resiliência, apoio e amor que me deu durante estes dois anos, tornando cada dia mais fácil e feliz. Com ele todos os sonhos tornam-se conquistáveis.

Quero agradecer aos meus avós, Teresa Brazão e Alberto Gomes por me terem sempre ajudado e guiado no caminho certo. Obrigada por terem sempre sido as pessoas que eu aspiro ser.

Agradeço também ao meu orientador, Vasco Gonçalves, por me transmitir o seu conhecimento na realização desta tese.

Em último lugar, queria agradecer a todas as restantes pessoas que de alguma maneira me ajudaram na realização deste mestrado. Desde os meus colegas de trabalho na Kencko, que me ajudaram sendo compreensivos e dando a liberdade que eu precisei, à Dra. Sofia Santos, à Diana Pimentel, aos participantes nos questionários e a toda a minha família e amigos.

Resumo

Esta tese estuda a forma como a adoção de práticas sustentáveis nas empresas vai impactar a sua performance financeira, nomeadamente quais as práticas de sustentabilidade que permitem às organizações manter e/ou elevar os seus resultados financeiros. A pesquisa empírica foi feita através de um questionário online a 28 trabalhadores de empresas do setor agroalimentar português que pertencem ao BCSD Portugal. Uma das conclusões obtidas através deste trabalho é que a principal consequência negativa da adoção de práticas sustentáveis é o custo inicial elevado, mas, no entanto, as empresas já conseguem compensar estes custos iniciais através da utilização de tecnologia e inovação. Foi também possível concluir que a adoção de práticas sustentáveis resulta num aumento na eficiência das operações, numa redução dos custos fixos, e numa reputação melhorada da organização. Outro resultado importante está relacionado com o facto de que 93% dos participantes acreditarem que a sustentabilidade empresarial tem um impacto financeiro positivo a longo prazo. Adicionalmente, ainda não é claro quais são as práticas sustentáveis com melhor impacto financeiro para as empresas do setor agroalimentar português. Por fim, concluiu-se que o Estado tem um papel a desempenhar neste caminho para a sustentabilidade, seja por incentivos financeiros e/ou fiscais, ou por campanhas de sensibilização para a sustentabilidade empresarial. Este trabalho corrobora algumas das conclusões da literatura existente e tem também uma natureza inovadora pelo facto de analisar questões ainda muito escassamente estudadas a nível nacional e menos ainda a nível sectorial, sendo assim relevante para os gestores e os *stakeholders*.

Palavras-chave: Sustentabilidade empresarial, Práticas sustentáveis, Performance financeira, Setor agroalimentar

Abstract

This thesis studies how the implementation of sustainable practices in companies will impact their financial performance, namely which sustainability practices allow organizations to maintain and/or increase their financial results. The empirical research was carried out through an online questionnaire to 28 workers from companies that belong to BCSD Portugal, of the Portuguese agrifood sector. One of the conclusions obtained is that the main negative consequence of adopting sustainable practices is the high initial cost, but, however, companies are already able to compensate for these initial costs through the use of technology and innovation. It was also possible to conclude that the adoption of sustainable practices results in an increase in the efficiency of operations, a reduction in fixed costs, and an improved reputation of the organization. Another important result is related to the fact that 93% of the participants believe that corporate sustainability has a positive long-term financial impact. In addition, it is not yet clear which are the sustainable practices with the best financial impact for companies in the Portuguese agrifood sector. Finally, it was concluded that the State has a role to play in this path towards sustainability, whether through financial and/or fiscal incentives, or through awareness campaigns for corporate sustainability. This work corroborates some of the conclusions of the existing literature and is also innovative in its nature, as it analyses issues that are still very scarcely studied at the national level and even less at the sectoral level, thus being relevant for managers and stakeholders.

Keywords: Corporate sustainability, Sustainable practices, Financial performance, Agrifood sector

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Introdução	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1. Sustentabilidade Empresarial.....	3
1.2. Relação entre Práticas Sustentáveis e Desempenho Financeiro	6
1.3 O caso da Indústria Agroalimentar Portuguesa	10
1.3.1. Relevância macroeconómica da Indústria	11
1.3.2. Objetivos e estratégias ambientais das principais empresas da Indústria.....	11
2. Metodologia.....	15
2.1. Caracterização da Amostra.....	15
2.2. Etapas metodológicas.....	17
2.3. Análise de Dados.....	17
3. Resultados	19
3.1. Perspetiva do inquirido quanto à sustentabilidade	19
3.2. Objetivos, práticas de sustentabilidade e fatores de competitividade na empresa	21
3.3. Perspetivas para o futuro	23
3.4. Impacto financeiro das práticas de sustentabilidade na empresa.....	24
3.5. Papel da Regulação.....	27
4. Discussão.....	29
4.1. Contribuições para a Literatura	30
4.2. Limitações e Pesquisa Futura	31
5. Conclusão	33
Bibliografia	37
Anexos	39
Anexos A – Gráficos e Tabelas de Análise	39
Anexo B – Questionário	50

Introdução

Desenvolver estratégias empresariais para criar boas práticas, através de ações positivas e transformando as empresas em organizações responsáveis que se preocupam com o meio ambiente e com o aspeto social, está a tornar-se cada vez mais uma obrigação do que uma opção para liderar os mercados no futuro (Alshehhi *et al*, 2018). Assim sendo, as empresas vão ter de se adaptar a esta nova realidade e encontrar uma maneira de se organizar e gerir para que se mantenham relevantes.

Como o principal objetivo de qualquer empresa é obter lucro para que seja viável a sua existência, as organizações têm de conseguir encontrar um equilíbrio entre o seu propósito essencial e este novo sentido de responsabilidade. Assim, se contraria Friedman, que no seu artigo "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" (1970), considera que existe uma e apenas uma responsabilidade social dos negócios - usar os seus recursos e participar em atividades destinadas a aumentar os seus lucros, desde que permaneça dentro das regras do jogo. Devido a convicções desta natureza, muitas empresas continuam hesitantes em adotar práticas sustentáveis no seu dia-a-dia, caso estas não sejam claramente benéficas para o sucesso a curto prazo da organização.

Deste modo, o problema que se coloca é a necessidade de mais pesquisa para facilitar a convergência na compreensão da relação entre práticas sustentáveis e desempenho financeiro (Alshehhi *et al*, 2018). Num cenário ideal, as empresas seriam capazes de alavancar as suas práticas sustentáveis de forma a obter lucros, conjugando assim os dois tipos de preocupações mencionados acima.

Com o desenvolvimento global e com cada vez mais empresas a quererem deixar a sua marca no mundo, torna-se essencial saber fazer uma boa gestão de todas as componentes da empresa, procurando equilibrar *performance* financeira e *performance* social e ambiental.

Consequentemente, o objetivo geral da dissertação é analisar como as empresas poderão aplicar práticas sustentáveis mantendo e/ou elevando a sua *performance* financeira, assim procurando contribuir para elucidá-las sobre a questão.

Tendo em conta o que foi mencionado acima, as questões de pesquisa a que a dissertação pretende responder são as seguintes:

- Que modo a adoção de práticas sustentáveis poderá ter impacto na *performance* financeira da empresa?
- Quais as práticas sustentáveis com melhores resultados financeiros?

Com o objetivo de responder a estas questões, ainda muito pouco estudadas em Portugal, a estrutura de desenvolvimento da dissertação será seguidamente apresentada. No Capítulo 1, procede-se a uma análise da literatura disponível relativa à análise da

sustentabilidade empresarial e à relação entre práticas sustentáveis e resultados financeiros nas empresas. Referem-se ainda dados macroeconómicos sobre a relevância da indústria agroalimentar em Portugal e notas sobre os compromissos de sustentabilidade de algumas das principais empresas do setor, que são objeto do inquérito realizado na presente dissertação. A seguir, no Capítulo 2, apresenta-se a metodologia utilizada para a recolha e tratamento de dados, que se baseia na elaboração de um questionário destinado a colaboradores de empresas relevantes do setor agroalimentar português. No Capítulo 3 e 4 respetivamente, apresentam-se e discutem-se os resultados a partir da análise da informação das respostas obtidas com o inquérito efetuado, procurando contrapor estes resultados com a revisão de literatura realizada anteriormente.

Estudos anteriores mostraram que as organizações podem beneficiar ao tornar as suas operações mais verdes em termos de redução de custos, produtividade, inovação e desempenho económico (Iraldo *et al*, 2009 e Koo *et al*, 2014, citados por Dahlgaard-Park *et al*, 2015). O que falta então compreender é de que forma é que as empresas podem atenuar o seu impacto ambiental, adotando práticas ecológicas e, simultaneamente, melhorar a sua performance financeira.

1. Revisão da Literatura

“As vulnerabilidades são cada vez mais globais na sua origem e impacto, e o progresso equitativo e sustentável só pode ser alcançado por esforços globais para garantir que a globalização avance e proteja o desenvolvimento humano.” (United Nations, 2014 citadas por Fonseca & Ferro, 2016)

Com o mundo cada vez mais conectado, torna-se mais claro para as empresas que é necessário terem objetivos para além de obterem uma boa *performance* financeira, mesmo que essa acabe por ser uma externalidade positiva de ações que têm outro foco.

Este capítulo considera três principais áreas de pesquisa. Em primeiro lugar, uma breve caracterização sobre a sustentabilidade empresarial no mundo atual. A seguir, uma análise das práticas sustentáveis já identificadas por outros autores e que já demonstraram a sua capacidade para melhorarem a *performance* financeira das organizações. Por fim, uma síntese sobre a relevância macroeconómica da indústria agroalimentar em Portugal e sobre os principais compromissos das empresas para com a sustentabilidade, de forma a enquadrar a seleção das empresas objeto do inquérito realizado na dissertação.

1.1. Sustentabilidade Empresarial

Para ser possível entender de que forma as empresas podem ser pioneiras na adoção de práticas sustentáveis e, conseqüentemente, incorporarem, a longo prazo, este tipo de preocupações, é necessário compreender alguns conceitos base como desenvolvimento sustentável, sustentabilidade nas empresas e a sua importância, e os obstáculos que as organizações enfrentam no que toca a esta problemática.

Em primeiro lugar, no relatório de Brundtland, em 1987, foi proposta a seguinte definição de desenvolvimento sustentável:

“O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas”.

Esta definição permite, de uma forma clara, entender que para qualquer tipo de desenvolvimento/crescimento ser considerado sustentável tem de ter nas suas preocupações o futuro da sociedade e a sua capacidade de usufruir de certas oportunidades. É por esta razão que, segundo Rego, R. (2013), desde o relatório de Brundtland, tem sido geralmente assumido que o desenvolvimento sustentável requer a conciliação de três vertentes: económica, social e ambiental. O autor afirma também que estas três dimensões são utilizadas como referência na vida social, política, económica e empresarial, o que significa que em qualquer eixo da vida em sociedade o futuro deve ser avaliado tendo em conta todas as vertentes anteriormente referidas, e não só a económica.

Naturalmente, um dos principais eixos da sociedade é o empresarial. Desta forma, as empresas têm um papel preponderante na adoção de práticas de desenvolvimento

sustentável para que possam servir como exemplo para toda a sociedade:

“Se as organizações não promoverem o desenvolvimento sustentável das comunidades em que operam, elas vão gerar mais desequilíbrios que, provavelmente, mais cedo ou mais tarde, terão um impacto negativo no seu desempenho económico. Atuar de maneira social e responsável pode ser um caminho para um ciclo, onde o desempenho social e o desempenho económico influenciam-se mutuamente, de maneira positiva, contribuindo para o desenvolvimento sustentável” (Afonso *et al.*, 2012).

No entanto, o facto de as empresas ainda não estarem a apostar fortemente neste novo caminho para o desenvolvimento prende-se com os obstáculos que enfrentam relativamente a esta mudança de paradigma. De acordo com Epstein *et al* (2015), os gestores devem fazer *trade-offs* na alocação de recursos, o que é difícil porque os ganhos financeiros de longo prazo de iniciativas sociais/ambientais podem não se enquadrar bem no formato tradicional da avaliação de investimentos, a menos que os riscos e impactos relacionados com a reputação sejam medidos e integrados na tomada de decisão. Por outras palavras, os decisores apresentam alguma relutância em investir em práticas sustentáveis dado o seu reduzido retorno financeiro a curto prazo. Isto significa que os gestores têm de ser capazes de realocar recursos que tradicionalmente estavam destinados a áreas com retornos financeiros comprovados para práticas de sustentabilidade que ainda levantam algumas dúvidas.

Contudo, é importante procurar conhecer quais as variáveis que afetam a relação entre as práticas sustentáveis e a *performance* financeira. Em primeiro lugar, o contexto económico em que a organização se insere tem um impacto significativo nas suas preocupações ambientais. Afonso *et al* (2012) referem que, em períodos de baixo retorno económico, as organizações têm outras prioridades para além do investimento em responsabilidade social das organizações (RSO), o que pode sugerir que uma *performance* financeira satisfatória pode ter uma influência positiva no compromisso futuro com práticas sustentáveis. Por outro lado, Aram (1989), citado por Epstein *et al* (2015), considera que tentar alcançar objetivos sociais requer cooperação para atingir benefícios públicos, enquanto objetivos financeiros encorajam competição para ganhos individuais.

Adicionalmente, as iniciativas financeiras estão associadas a métricas claras, mensuráveis e de curto prazo, ao contrário das medições sociais/ambientais, que costumam ser incertas e de longo prazo (Epstein *et al*, 2015). Os autores referem também Thompson (2007), que acrescenta o facto de existirem pressões para o aumento dos lucros a curto prazo, o que conduz a que, enquanto as empresas continuarem a ter uma orientação financeira de curto prazo, seja mais difícil apostar em iniciativas e práticas sociais/ambientais em vez de atividades focadas apenas nos benefícios financeiros. Por fim, a exposição que as ações sustentáveis das empresas têm também poderá ser um

obstáculo à adoção das mesmas. Como nem todas estas medidas são tangíveis para os *stakeholders*, os gestores enfrentam um dilema relativamente a que decisões e ações devem tomar (Epstein *et al*, 2015).

Para além dos obstáculos já referidos, existem também desafios relacionados com o tipo de empresa, a sua dimensão, o setor a que pertence e os seus recursos. Por exemplo, Wagner & Schaltegger (2003) referem que a dimensão da empresa pode influenciar as estratégias de sustentabilidade empresarial, visto que é usualmente defendido que organizações mais pequenas são retardatárias e têm uma postura reativa no que toca a uma gestão sustentável. Adicionalmente, a localização da empresa também pode influenciar a tecnologia e os processos utilizados pela mesma, visto que diferentes países têm diferentes regulações ambientais e por isso permitem a adoção de diferentes práticas de sustentabilidade empresarial.

Segundo os mesmos autores, existem vários fatores explicativos da *performance* social e ambiental e também da competitividade do negócio das empresas. Estes autores consideram que existe interação entre vários fatores e que estes contribuem tanto para a componente ambiental como para a componente económica e de negócio das organizações. A seguinte figura traduz a relação entre os diversos fatores e as diferentes componentes empresariais:

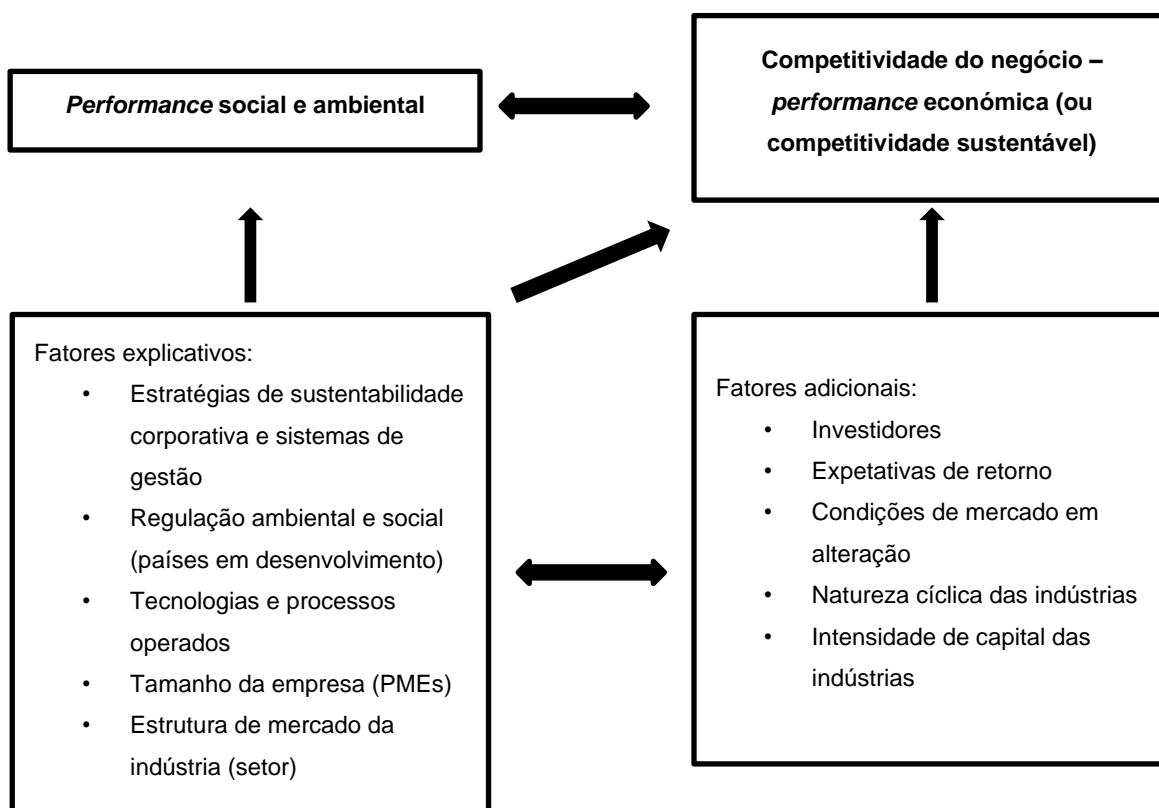


Figura 1.1 - Interação dos fatores explicativos com a performance e competitividade sustentável
Wagner & Schaltegger (2003)

Como é possível verificar na figura, os fatores adicionais que influenciam maioritariamente a *performance* económica da empresa podem também afetar o conjunto de fatores explicativos que têm uma influência forte na *performance* social e ambiental (Wagner & Schaltegger, 2003). Esta interação deve ser tomada em conta quando o objeto de estudo é a relação entre *performance* financeira e a sustentabilidade empresarial.

Assim, as diferentes empresas desenvolverão atividades e comportamentos sustentáveis que sejam mais apropriados ao setor e ao mercado em que se encontram e também à sua disponibilidade de recursos. Antes de analisar as práticas sustentáveis adotadas por um grupo específico de empresas portuguesas (no Capítulo 4), importa ainda conhecer o que a literatura existente nos diz sobre a relação entre práticas sustentáveis e a *performance* financeira das organizações.

1.2. Relação entre Práticas Sustentáveis e Desempenho Financeiro

“This is the third shared trait of Green Giants: They are motivated by a purpose beyond profit. It’s not that they don’t care about profit; on the contrary, they do. But they regard profit as an outcome of achieving their purpose, not the reason they exist. And a mounting body of evidence suggests that this philosophy is part of what enables them to outperform their profit-oriented counterparts on multiple measures including—you guessed it—profitability. This is a phenomenon I call the Purpose Paradox.” (Williams, 2015).

A visão mais tradicional (dos anos 70) que considera que o foco dos gestores das empresas deve ser a maximização do valor para os acionistas tem por principal referência Milton Friedman, segundo o qual a relação entre o desempenho social e o desempenho financeiro é negativa. Um outro autor (Freeman, 1984), veio opor-se à teoria de Friedman, considerando que o principal objetivo da empresa não é a maximização do lucro, mas a satisfação de todas as partes interessadas na empresa (empregados, clientes, fornecedores, etc.), a partir da maximização do bem estar social e da minimização dos efeitos colaterais gerados sobre terceiros, em particular as externalidades ambientais.

Segundo Friede *et al.* (2015), mais de 2000 estudos académicos procuraram compreender a relação existente entre as atividades ambientais, sociais e de governação (designadas na literatura habitualmente como atividades ESG) e o desempenho financeiro das empresas. Os autores constataram que cerca de 90% dos estudos concluíram que a relação é não negativa. Contudo, quase 40 anos depois dos primeiros estudos sobre a questão, a controvérsia quanto a esta relação não foi resolvida. Brammer *et al.* (2006) encontraram uma relação negativa entre desempenho social e financeiro para empresas do Reino Unido. Pelo contrário, muitos outros estudos recentes encontraram uma relação positiva (Yu & Zhao, 2015; Dalal & Thaker, 2019). Outros investigadores sugerem a existência de relações não lineares. Brammer & Millington (2008) afirmam que tanto as

empresas com um número reduzido como as com um número elevado de atividades ESG poderão ter um elevado desempenho financeiro, geralmente no curto prazo para as primeiras e no longo prazo para as segundas. Várias razões poderão explicar as divergências de resultados obtidos, desde o modo como os indicadores de desempenho ambiental, social e financeiro são medidos, ao âmbito geográfico ou temporal dos estudos.

Epstein *et al* (2015) realizaram múltiplos estudos de caso aplicados a um conjunto internacional selecionado de grandes empresas com práticas de liderança na gestão da sustentabilidade em diferentes setores de atividade com base na análise de documentação e na realização de entrevistas a responsáveis das empresas. Com base nestes estudos constataram que as empresas têm sistemas informais que promovem fortemente a sustentabilidade, mas o mesmo não acontece com os seus sistemas formais, que têm o foco tradicionalmente na *performance* financeira. Contudo, os autores não acreditam que estes sistemas informais e formais estejam em conflito e não percebem altos níveis de tensão entre os mesmos. Epstein *et al* (2015) referem ainda que agendas inconsistentes e contraditórias coexistem e têm sucesso simultaneamente. Ou seja, é possível uma empresa ter uma boa *performance* financeira ao mesmo tempo que aplica práticas sustentáveis e também ter bons resultados a nível de sustentabilidade sem prejudicar a sua componente financeira.

Uma das principais razões para a situação acima referida é o reconhecimento do valor financeiro que as reações dos *stakeholders* à *performance* social e ambiental trazem para as organizações (Epstein *et al*, 2015). Este reconhecimento está relacionado, de modo significativo, com o impacto na população mais jovem, pelo que as empresas cujos clientes pertencem a esta faixa etária devem ser transparentes, dada a alta sensibilidade das novas gerações aos problemas ambientais.

Adicionalmente, Epstein *et al* (2015) consideram que as empresas já são capazes de utilizar tecnologia e inovação para ultrapassarem situações em que uma prática que é benéfica para o ambiente, incorre em custos adicionais. Através da inovação é possível não só reduzir o impacto ambiental das organizações, como também reduzir os custos associados às novas práticas sustentáveis. Os autores mencionam o exemplo da Nissan América do Norte: “Mesmo que caras, algumas decisões muito relevantes para o ambiente são tomadas, tal como alcançar 95% de reciclagem nas suas fábricas. Os grupos que trabalham nas fábricas são responsáveis por este desafio ambiental e utilizam criatividade e inovação para atingir esta meta global”.

Por fim, os gestores também tomam decisões de sustentabilidade tendo por base valores organizacionais que suportam a tomada de decisão a longo prazo (Epstein *et al*, 2015). O que isto quer dizer é que as decisões tomadas nem sempre se focam somente no seu impacto financeiro, mas sim naquilo que é a visão para o futuro da empresa: “Se é

a coisa certa a fazer, nós encontramos uma compensação noutra departamento” (Gestor da The Home Depot referido por Epstein *et al*, 2015).

Com vista a procurar conhecer quais as práticas sustentáveis que já demonstraram ter impactos positivos na *performance* financeira das empresas, é pertinente definir *à priori* os vários tipos de medidas ambientais que podem ser aplicadas. Hart & Milstein (2003), citados por Kurapatskie & Darnall (2013) identificaram quatro categorias que permitem classificar todos os tipos de atividades ou comportamentos sustentáveis: a prevenção da poluição, a gestão de produtos, a tecnologia limpa e inovação, e as atividades com foco na comunidade. A prevenção da poluição foi descrita como a redução de resíduos e da emissão de gases com efeito de estufa, a gestão do produto como a preocupação com o ciclo de vida do mesmo, tendo como objetivo reduzir o seu impacto ambiental, a tecnologia limpa e inovação foi caracterizada como práticas inovadoras que desafiam as rotinas e conhecimentos existentes, e o foco na comunidade como o desenvolvimento de novos produtos e modelos de negócio, que procuram satisfazer as necessidades da comunidade. A ideia fundamental de Hart & Milstein (2003) é que as empresas que implementarem atividades em cada uma das quatro categorias de sustentabilidade vão conseguir criar valor para os *stakeholders* através de *performance* financeira positiva.

De modo a analisar quais os tipos de práticas que têm melhores resultados financeiros, Kurapatskie & Darnall (2013) subdividiram as categorias acima mencionadas em dois grupos: consideraram as duas primeiras categorias de práticas (prevenção da poluição e gestão de produtos) de ordem inferior porque “Hart & Milstein (2003) sugeriram que ambas as práticas se focam em desenvolver gradualmente processos amigos do ambiente para produtos e mercados que já existem.”; e as duas últimas (tecnologia limpa e inovação e atividades com foco na comunidade) de ordem superior porque “ambas as práticas enfatizam a criação de melhorias de processo verde radicalmente inovadoras que levam a novos produtos e novas oportunidades de mercado” (Hart & Milstein, 2003).

A posição defendida por Kurapatskie & Darnall (2013) é a de que os benefícios financeiros associados com as atividades sustentáveis de ordem superior ultrapassam os benefícios financeiros associados às práticas sustentáveis de ordem inferior. Por um lado, devido à sua replicabilidade, os ganhos financeiros associados à adoção de atividades sustentáveis de ordem inferior estão restritos a melhorias de eficiência interna e a prevenção de riscos em vez das oportunidades de vantagens competitivas que podem surgir por operar na fronteira do desenvolvimento de novos produtos.

Por outro lado, os ganhos financeiros associados às práticas sustentáveis de ordem superior não estão limitados por preocupações de eficiência e melhores práticas da indústria, mas sim pela sua capacidade de reformular mercados.

Kurapatskie & Darnall (2013) referem ainda que existem três razões para o facto de as

atividades de sustentabilidade de ordem superior conduzirem a maiores benefícios financeiros. Primeiramente, este tipo de práticas destaca-se das outras e requer um compromisso organizacional significativo relacionado com a aquisição de novas competências e a renovação de portfólios de produtos (Hart & Milstein, 2003 citados pelos autores). Este compromisso só acontece se as empresas promoverem conhecimento entre os seus colaboradores e este é um fator determinante do sucesso financeiro de uma organização (Kogut & Zander, 1997; Markides & Williamson, 1997; Prahalad & Hamel, 1990, citados por Kurapatskie & Darnall, 2013).

A segunda razão que leva as atividades de ordem superior a estarem associadas com a melhor *performance* financeira está relacionada com as “*first-mover advantages*”. O que os autores querem sublinhar é que as empresas que adotam este tipo de medidas mais provavelmente desenvolverão produtos inovadores que ainda não estão presentes no mercado. Consequentemente, serão posicionadas como líderes industriais, o que lhes permitirá aumentar a sua quota de mercado. Para além das receitas associadas à venda de produtos sustentáveis inovadores, uma maior visibilidade permite uma base mais sólida para a criação de outros benefícios intangíveis (Porter & Van der Linde, 1995).

A terceira e última razão prende-se com uma reputação organizacional melhorada. As empresas que desenvolvem uma reputação “verde” beneficiam de um forte apoio da comunidade para as suas operações diárias e planos de desenvolvimento, e têm um maior potencial para boas relações com reguladores ambientais (Darnall *et al*, 2010 citados pelos autores). Estes benefícios intangíveis podem também melhorar o valor da empresa para os *shareholders* (Hart & Milstein, 2003).

Os resultados dos estudos teóricos e empíricos já realizados permitem conhecer as práticas sustentáveis mais adotadas pelas organizações. Assim, Kurapatskie & Darnall (2013) concluíram que o tipo de práticas mais utilizadas no mundo empresarial são as de prevenção de poluição, como melhorias de eficiência energética, reciclagem e redução do desperdício. A gestão do produto aparece como a segunda categoria de medidas sustentáveis mais frequentemente aplicadas com a redução de matéria-prima usada, sistemas de gestão ambiental, novos projetos de infraestruturas, formação de colaboradores e participação em programas ambientais voluntários. Práticas como a aposta em energias renováveis, combustíveis e veículos alternativos e tecnologias de captura de dióxido de carbono (que se enquadram dentro da categoria “tecnologia limpa e inovação”) foram também referidas. A categoria de atividades sustentáveis menos comuns é a que tem o foco na comunidade como, por exemplo, fornecer produtos e serviços a membros da comunidade com necessidades, voluntariado e recuperação de terras/locais perigosos. O seguinte gráfico sintetiza estes resultados:

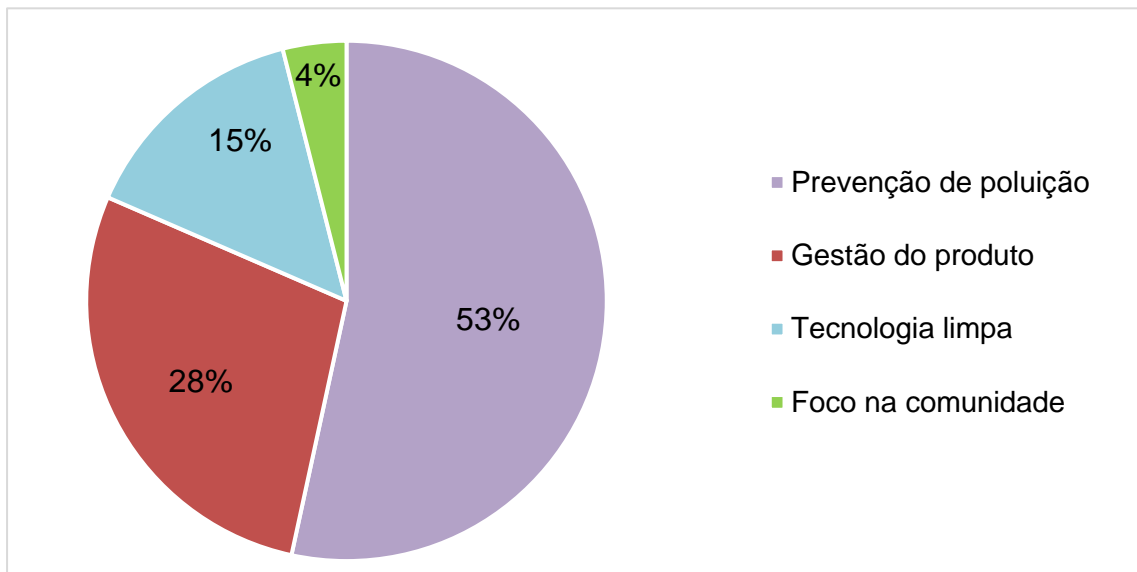


Figura 1.2 - Número de Atividades Sustentáveis Reportadas
Kurapatskie & Darnall (2013)

Uma outra perspectiva, defendida por Klassen & McLaughlin (1996), é a de que a *performance* financeira de uma empresa é afetada por uma *performance* ambiental forte através do mercado (receitas) e dos custos. No lado das receitas, os consumidores estão a mostrar preferência por empresas orientadas para o ambiente (Rosewicz, 1990, citada por Klassen & McLaughlin, 1996) e, por isso, as organizações que demonstrarem que estão a minimizar os impactos ambientais negativos dos seus produtos e processos, a reciclar os resíduos pós-consumo e a estabelecer sistemas de gestão ambiental estarão mais aptas a expandir os seus mercados.

Relativamente aos custos, as empresas que investirem fortemente em sistemas de gestão ambiental e de proteção podem potencialmente evitar crises ambientais futuras e aquelas que se anteciparem às entidades reguladoras para minimizar o impacto dos seus produtos e operações no ambiente, estarão melhor posicionadas para cumprir critérios mais exigentes no futuro (Klassen & McLaughlin, 1996).

1.3 O caso da Indústria Agroalimentar Portuguesa

A componente empírica do presente estudo tem por base a realização de um inquérito a gestores e outros responsáveis de um conjunto de empresas da indústria agroalimentar portuguesa. Com vista a permitir um melhor enquadramento para a análise e a discussão das respostas das empresas, apresenta-se na presente secção um conjunto de alguns indicadores macroeconómicos que permitem conhecer a relevância da indústria agroalimentar em Portugal e uma breve nota sobre os principais compromissos de sustentabilidade que as principais empresas referem nos relatórios que publicam relativos aos seus objetivos e práticas ambientais.

1.3.1. Relevância macroeconómica da Indústria

Para permitir alguma limitação do âmbito do estudo e, assim, um melhor foco para a análise, decidiu-se restringir o objeto do estudo a um setor económico e à seleção de um conjunto de empresas pertencentes a esse setor. Deste modo, introduz-se também uma natureza inovadora no estudo, atendendo a que generalidade dos trabalhos já realizados sobre o tema apresentam um âmbito nacional e não setorial. Foi selecionado o setor da indústria agroalimentar, dada a sua grande relevância para a economia e a sociedade em Portugal.

O setor agroalimentar subdivide-se em três setores: agricultura, indústria transformadora dos produtos alimentares e comércio alimentar (Moura, A. P., s.d.) No caso português, é um setor extremamente estratégico dado que contribui para o aumento das exportações e para a autossuficiência alimentar do país, representando 16% da indústria portuguesa e tendo um volume de negócios de 2000 milhões de euros (SISAB Portugal, s.d.).

Segundo o relatório “Enquadramento macroeconómico da indústria Agroalimentar em Portugal” (2012), desenvolvido conjuntamente pela Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares (FIPA) e pela Consultora Deloitte, a indústria agroalimentar é responsável por cerca de 16% do emprego nacional. Para além disso, é estimado que contribua direta e indiretamente para cerca de 4,5% do PIB nacional, empregando diretamente cerca de 110.000 pessoas e indiretamente cerca de mais 500.000. Esta indústria contribui também para 4,2% do volume de negócios português e 3,5% para o valor acrescentado bruto (VAB). A dimensão deste setor é facilmente perceptível a partir do número de empresas inseridas no mesmo - mais de 100.000 empresas.

Um último indicador que deve ser realçado é que, de acordo com o documento “Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica” (IAPMEI *et al*, s.d.), a indústria agroalimentar representa 8,4% das exportações e 14,4% das importações portuguesas (dados de 2012).

A informação acima referida reflete a dimensão e a relevância da indústria agroalimentar, em Portugal. Trata-se de uma indústria que contribui fortemente em várias dimensões do País, nomeadamente a social (através da criação de emprego), a económica (através do contributo relativamente elevado que tem para a produção nacional) e a comercial (contribuindo fortemente para um balanço mais positivo entre exportações e importações).

1.3.2. Objetivos e estratégias ambientais das principais empresas da Indústria

Agora que a importância do setor agroalimentar para Portugal já foi demonstrada, torna-

se necessário compreender de que forma é que as empresas pertencentes a esta indústria pretendem apostar na sustentabilidade, e quais são os seus objetivos e estratégias nesta área. Naturalmente, as estratégias definidas pelas organizações dependem de muitos fatores e não são o objeto de estudo deste trabalho. Por esta razão, o objetivo deste subcapítulo é enquadrar da melhor forma possível o trabalho realizado, dando referências dos objetivos e estratégias ambientais das principais empresas que fazem parte do setor agroalimentar.

Como será discutido em maior detalhe em capítulos posteriores, apostar na sustentabilidade não pode, nem deve, comprometer os objetivos financeiros das empresas. No entanto, é necessário que as organizações tenham dentro do seu espectro de atuação este género de preocupações. A seguinte frase sumariza de uma forma bastante válida esta dicotomia:

“Continuar a assegurar a nossa rentabilidade económica, reduzindo o impacto ambiental e maximizando o impacto social positivo, é a nossa maior determinação.” (Delta Cafés, 2018)

Para que seja possível enquadrar de uma forma simples os objetivos sustentáveis destas principais organizações, uma subdivisão entre compromissos económicos, sociais e ambientais pode ser utilizada. Em primeiro lugar, na componente económica, organizações como a Delta Cafés, a Nestlé e a Super Bock têm objetivos que variam entre garantir a sustentabilidade do negócio, gerar emprego, assegurar a qualidade de vida e literacia dos fornecedores (Delta Cafés, 2018), adquirir as matérias-primas de fornecedores auditados, em conformidade com certos padrões de sustentabilidade e que sejam também responsáveis na sua atividade (Nestlé, 2019), garantir a qualidade e segurança dos produtos e gerir a cadeia de valor de forma sustentável (Super Bock Group, 2018).

No caso da Delta Cafés (2018), a sustentabilidade do negócio está relacionada com o crescimento sustentado da empresa através da aposta no capital humano (promovendo a formação dos colaboradores) e na inovação relacionada com a descoberta de novos produtos e serviços. Adicionalmente, estão também comprometidos com o objetivo de se tornarem um empregador de referência contribuindo para a criação de emprego e ambiente de trabalho positivo, investindo no desenvolvimento das competências dos trabalhadores e na conciliação entre a vida pessoal e profissional. Finalmente, a empresa está também a fomentar a revitalização da produção de café e a qualidade de vida dos produtores, através de ações de formação técnica e comercial.

Na Brochura Corporativa Nestlé 2019, a empresa afirma que todos os seus fornecedores diretos são auditados no que toca à qualidade dos seus produtos, e que, para além disso, também avaliam regularmente os seus fornecedores indiretos, para que

consigam garantir que as suas compras são feitas a fornecedores responsáveis, que permitem a rastreabilidade dos produtos e que cumprem com as exigências da organização.

Por outro lado, a Super Bock tem como objetivos económicos reduzir as reclamações de produto, o tempo de resposta a essas mesmas reclamações e a implementação da IFS (*International Food Standard*) para assegurar a qualidade e segurança dos seus produtos (Super Bock Group, 2018). Um dos outros objetivos da organização está relacionado com a gestão sustentável da cadeia de valor, através do controlo mais apertado às atividades dos fornecedores, e da redução do uso de garrafas de plástico e de vidro.

Na vertente social, estas empresas traçaram objetivos como assegurar a saúde, segurança e bem-estar no local de trabalho, dar apoio à comunidade sénior portuguesa e apoiar causas e melhorar a equidade e bem-estar da comunidade (Delta Cafés, 2018), melhorar a literacia nutricional e saúde da população (Nestlé, 2019), desenvolver a comunidade através da promoção da cultura e da educação, e promover o consumo responsável (Super Bock, 2018).

Nesta segunda vertente da sustentabilidade empresarial, os objetivos da Delta passam por garantir a saúde e bem-estar dos seus colaboradores, a segurança dos seus produtos através da rastreabilidade e certificação dos mesmos e uma comunicação impactante para os seus clientes, sensibilizando os mesmos para comportamentos sociais mais benéficos para a sua qualidade de vida (Delta Cafés, 2018). A empresa procura também apoiar os seniores portugueses através de projetos que levam equipas da organização a participarem em ações que respondem às necessidades desta faixa etária.

O foco da Nestlé está na promoção de uma população mais saudável, com a aposta em literacia nutricional e hábitos de consumo mais benéficos para a saúde das pessoas (Nestlé, 2019). Para tal, a organização implementa programas educativos para professores, pais e crianças de forma a habilitar os professores e os pais a transmitirem conhecimentos nutricionais, e por esta via capacitar as crianças e a população no geral a fazer escolhas de consumo mais benéficas para a saúde. Adicionalmente, a Nestlé procura criar produtos mais saudáveis, diminuindo o teor de sal e açúcar que os mesmos contém (Nestlé, 2019).

Já no caso da Super Bock, os compromissos sociais baseiam-se na implementação de programas de consumo responsável, e de projetos que levam à promoção da cultura e do empreendedorismo na educação e criatividade, mostrando assim o grande foco na comunidade desta organização (Super Bock Group, 2018).

Por fim, no que toca aos objetivos ambientais, o foco está na promoção e sensibilização dos clientes para a diversidade das matérias-primas e dos produtos

certificados, melhoria da eficiência das operações, promoção do *eco design* e da circularidade dos materiais (Delta Cafés, 2018), diminuição do consumo de água, eliminação dos resíduos enviados para aterro, redução das emissões de carbono, utilização de energias renováveis (Nestlé, 2019), e consumo energético eficiente de forma a combater as alterações climáticas (Super Bock, 2018).

Na terceira e última componente da sustentabilidade empresarial, um dos compromissos da Delta é o de fomentar os recursos naturais, a floresta e a biodiversidade que de alguma forma se inserem nas atividades de negócio da empresa (Delta Cafés, 2018). Outro compromisso está relacionado com a eficiência das operações, através de uma aposta em meios de transporte baseados em energias renováveis e de uma maior eficiência no consumo de água e energia. A organização definiu também como objetivo aplicar o modelo da economia circular, através da valorização, reciclagem, compostagem e reutilização dos seus produtos e também através da utilização de materiais mais sustentáveis, substituindo por exemplo o plástico por papel ou madeira certificada (Delta Cafés, 2018).

No caso da Nestlé, os compromissos são bastante claros: diminuir o consumo de água por 35%; eliminar totalmente a quantidade de resíduos enviados para aterro; reduzir a emissão de carbono por 35% e utilizar energia 100% de origem renovável (Nestlé, 2019). Outro compromisso está relacionado com a diminuição ou eliminação do uso de plásticos nas embalagens e no manuseamento dos produtos da empresa.

A Super Bock tem também como grandes preocupações ambientais o consumo eficiente de energia, o combate às alterações climáticas (redução da emissão de gases de efeitos de estufa) e a racionalização do consumo de água (Super Bock Group, 2018).

Com esta exposição dos objetivos e estratégias de sustentabilidade que algumas das principais empresas do setor agroalimentar português pretendem prosseguir, é possível compreender que, de facto, o tecido empresarial desta indústria tem não só um papel crucial na economia de Portugal, como é um veículo muito importante para a mudança de comportamentos nas organizações. Ao adotarem e comunicarem estes compromissos sustentáveis, estas empresas estão a criar um contexto em que as responsabilidades das organizações vão além da criação de lucros.

2. Metodologia

Foi adotada uma metodologia qualitativa de análise das respostas a um questionário dirigido a gestores e outros responsáveis de uma amostra de empresas selecionadas com base num juízo lógico, o que se considera adequado para este trabalho, uma vez que permite explorar questões complexas, pouco estruturadas e com múltiplas dimensões como são as do presente estudo, permitindo examinar com maior profundidade diferentes aspetos e características relativos às diferentes empresas inquiridas e interpretar as diferentes opiniões manifestadas pelos seus responsáveis (Eisenhardt & Graebner, 2007; Dias, 2000). Uma metodologia quantitativa mais focada na recolha e tratamento de dados destinados a uma análise estatística da relação entre um conjunto limitado de variáveis, procurando resultados que possam ser generalizados (Patton & Cochran, 2002), não parece adequado para analisar as questões de pesquisa do presente estudo.

No que toca à ferramenta de recolha de dados (questionário), e de maneira a diminuir as escolhas e a dificuldade em responder às questões colocadas relativamente às práticas sustentáveis, foi utilizado o modelo de Hart e Milstein (2003) referido por Kurapatskie & Darnall (2013). Os autores afirmam que comportamentos sustentáveis podem ser divididos em quatro categorias: 1) prevenção da poluição; 2) administração do produto; 3) tecnologia limpa e 4) foco na comunidade. Estas são as mesmas categorias que foram utilizadas para dividir as opções que os inquiridos tinham para identificar as práticas sustentáveis das empresas, de modo a existir uma análise mais simples e clara da informação.

2.1. Caracterização da Amostra

A recolha de informação para a presente investigação foi efetuada de modo a obter resultados relevantes e fiáveis. Como já explicitado na Introdução, a análise dos dados centrou-se na seleção de um conjunto de empresas do setor agroalimentar português, pertencentes ao *Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal*¹. A escolha realizada teve como objetivo obter informação e conhecimento a partir de empresas reconhecidamente comprometidas com a adoção de práticas sustentáveis no setor, de modo a que os resultados possam ser fidedignos e, simultaneamente, excluir respostas com menos suporte de informação ou com maior ceticismo relativamente à sustentabilidade empresarial. As empresas contactadas foram as seguintes: *Super Bock, Sogrape, Mendes Gonçalves, Lactogal, Nespresso, Delta, Jerónimo Martins*,

¹ BCSD Portugal é uma associação sem fins lucrativos que agrega e representa mais de 90 empresas de referência em Portugal, que se comprometem ativamente com a transição para a sustentabilidade. O BCSD Portugal integra a rede mundial do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a maior organização internacional a trabalhar a área do desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma plataforma de envolvimento e apoio às empresas destinada a acelerar a integração da sustentabilidade nos modelos de negócios (<https://www.bcsdportugal.org/>)

SUMOL+COMPAL, PortugalFoods, Biofrade, Iswari, Celeiro. De referir o facto de ter sido incluída a *PortugalFoods*, uma associação de empresas, entidades do sistema científico e tecnológico nacional e entidades regionais e nacionais que representam os vários subsectores que compõem o setor agroalimentar português, e reconhecida como sendo o principal interlocutor e dinamizador do setor agroalimentar português. Foram inquiridos quadros pertencentes às áreas de gestão, financeira, de sustentabilidade, de operações, de cadeia de abastecimento, de *marketing*, de vendas e de inovação das empresas. Deste modo, procurou-se contactar indivíduos com conhecimento das questões ligadas à sustentabilidade e ao impacto das práticas sustentáveis na *performance* financeira das organizações.

Foi contactado um total de 111 indivíduos pertencentes às empresas acima mencionadas, e foi-lhes solicitada a resposta ao questionário via *web*, tendo sido obtidas 28 respostas. Foi possível identificar a área da empresa a que pertencem 27 dos respondentes, de forma a qualificar as pessoas que aceitaram participar neste estudo. A área com maior número de respostas foi a cadeia de abastecimento, com um total de sete respostas. O departamento com o segundo maior número de respostas (seis) foi o das vendas. As restantes respostas foram provenientes de quadros das áreas da sustentabilidade, da inovação, financeira, *marketing* e gestão (CEOs), como se pode ver na figura seguinte. Relativamente à idade, 26 inquiridos partilharam essa informação, agrupada na figura por grupos etários: 7 participantes dos 20 aos 29 anos de idade; 9 participantes dos 30 aos 39 anos de idade; 7 participantes dos 40 aos 49 anos de idade e 3 participantes dos 50 aos 59 anos de idade.

Área	Cadeia de abastecimento e logística	7
	Vendas	6
	Sustentabilidade	4
	Inovação	3
	Financeira	3
	Marketing	2
	Gestão	2
Idade	20-29	7
	30-39	9
	40-49	7
	50-59	3

Tabela 2.1 - Área da empresa e idade dos participantes

2.2. Etapas metodológicas

A metodologia desenvolvida na presente dissertação pode ser considerada constituída no fundamental pelas seguintes etapas:

- Revisão de literatura sobre o domínio em estudo e em particular procurando conhecer o estado do conhecimento e da informação disponível na literatura quanto ao impacto financeiro das práticas sustentáveis nas empresas.
- Construção do questionário, com a inclusão de questões sobre a sustentabilidade geral das empresas, os objetivos e as práticas de sustentabilidade, as perspetivas para o futuro, o impacto financeiro das práticas de sustentabilidade e o papel da regulação. Esta etapa incluiu a realização de uma entrevista com uma técnica especialista em finanças sustentáveis, com muitos anos de experiência em consultoria de sustentabilidade e ex-secretária geral do BCSD Portugal e que teve como objetivo o apoio e a validação das questões consideradas no inquérito.
- Recolha de dados para identificação da amostra de indivíduos a inquirir e realização do inquérito. Tendo em vista identificar os indivíduos a inquirir foi utilizada a plataforma social *LinkedIn*, tendo sido selecionados os indivíduos ocupando cargos de gestão ou técnicos nas empresas que se considerou ser mais adequado contactar tendo em conta os objetivos do inquérito. Foram visitadas todas as páginas das empresas selecionadas do setor agroalimentar, identificados os indivíduos a contactar em função dos respetivos cargos e área na empresa, e área de formação, e foi solicitado, através de uma mensagem privada, que cada indivíduo respondesse ao questionário. Foram enviadas mensagens privadas a 111 indivíduos, tendo cerca de 25% aceite responder ao questionário (28 inquiridos). Procedeu-se depois ao envio do questionário.
- Recolha, análise e interpretação das respostas ao inquérito realizado.

2.3. Análise de Dados

Após o processo de recolha de respostas, procedeu-se à análise dos dados recolhidos. O conjunto das respostas de todos os inquiridos a cada uma das questões foi analisado separadamente. Relativamente às questões em que é solicitado aos inquiridos a indicação da sua preferência entre diferentes opções de respostas possíveis, foi calculado o número total de respostas relativamente a cada uma das diferentes opções de resposta possíveis.

A análise das respostas a algumas questões permitiu a comparação entre os resultados da pesquisa efetuada e a literatura existente, de modo a avaliar e interpretar concordâncias ou discordâncias. Sendo o foco principal do presente estudo a análise do impacto financeiro das práticas ambientais e sociais das empresas no setor agroalimentar em Portugal, é de admitir alguma dificuldade na comparação referida atendendo a que os estudos considerados na revisão da literatura não correspondem ao contexto geográfico e

setorial (empresas portuguesas do setor agroalimentar) a que se referem as respostas ao inquérito realizado na presente dissertação. Nos capítulos seguintes apresenta-se a análise e discussão dos resultados obtidos no presente estudo.

3. Resultados

O questionário, tal como mencionado anteriormente, foi respondido por pessoas de diversas áreas que fossem empregadas por alguma empresa do setor agroalimentar pertencente ao BCSD Portugal. Como tal, foram obtidas várias percepções sobre o mesmo tema, que serão expostas neste capítulo. Embora não tenha existido um número muito elevado de respostas, algumas das perguntas tiveram resultados com diferenças bastante vincadas, permitindo assim que fossem tiradas conclusões relevantes.

Primeiramente, será abordada a perspetiva que o inquirido tem quanto à sustentabilidade, de modo a conseguir posicionar a amostra tendo em conta a sua motivação e conhecimento, no que respeita à responsabilidade ambiental e social. Em segundo lugar, serão observados os objetivos e as práticas de sustentabilidade que as empresas já demonstram ter adotado no seu dia a dia, e os fatores de competitividade que daí advém, para que seja possível caracterizar a sustentabilidade empresarial das organizações que fazem parte da amostra. Posteriormente, será analisado de que modo é que a adoção de práticas sustentáveis nas empresas tem impacto na *performance* financeira das mesmas, de acordo com a percepção dos inquiridos. A análise dos dados recolhidos terminará com a exposição dos mesmos relativamente às medidas de sustentabilidade com melhores resultados financeiros. Estes dois últimos subcapítulos procuram dar resposta direta às perguntas de pesquisa desta tese.

3.1. Perspetiva do inquirido quanto à sustentabilidade

Compreender qual a posição das pessoas em relação à sustentabilidade é essencial para perceber algumas das suas respostas. É esperado que uma pessoa que não esteja familiarizada com sustentabilidade, tenha maiores dificuldades em compreender como é que esta funciona e, conseqüentemente, que contributo positivo esta poderá ter para uma empresa. Na verdade, a amostra como um todo revela-se preocupada com esta problemática, dado que todos os inquiridos responderam que era importante ou extremamente importante que a empresa onde trabalham adote práticas sustentáveis (15 inquiridos assumem que é extremamente importante que a empresa em que trabalham adote este tipo de práticas e 13 participantes dizem que é importante). Este facto demonstra que a amostra está preocupada com a adoção de práticas sustentáveis, o que significa que todas as respostas que foram dadas, têm por base uma percepção positiva, já formulada e baseada em algum tipo de conhecimento, relativamente à sustentabilidade empresarial.

A maioria dos inquiridos (22 de 28 participantes) considera a empresa onde trabalha sustentável por diversas razões, tais como o cuidado na escolha dos materiais utilizados, a busca de novas certificações, o investimento em desenvolvimento de produtos mais

amigos do ambiente, a aposta na economia circular ou ter a sustentabilidade como um dos seus pilares estratégicos, com objetivos definidos e práticas e projetos para os atingir. Consequentemente, é possível afirmar que a grande maioria das empresas que constam neste estudo têm de facto preocupações de sustentabilidade, permitindo assim concluir que os resultados obtidos são fidedignos pois representam empresas que procuram ser sustentáveis. Tal como já foi mencionado anteriormente, uma das citações mais emblemáticas contra a sustentabilidade empresarial é a de Milton Friedman (1970): *“the social responsibility of business is to increase its profits”* (1970). De forma a não condicionar os participantes a adotarem uma mentalidade pró-sustentabilidade, foi-lhes questionado o nível de concordância com a frase anterior. Vale a pena realçar que 20 pessoas responderam que não concordavam, quatro mantiveram-se neutras e cinco concordaram, permitindo deduzir que a amostra de pessoas que respondeu ao questionário percebe a importância do equilíbrio e da responsabilidade social e ambiental das empresas. Esta pergunta foi feita porque o aumento dos lucros pode não ser positivo, se isso significar um crescimento insustentável do negócio e uma atuação pobre nas vertentes social e ambiental. Era por isso crucial compreender qual a posição dos inquiridos face à sustentabilidade para evitar uma análise de dados enviesada negativamente. Apesar de se poder argumentar que, desta forma, os dados estão enviesados positivamente, o objeto de estudo desta tese é o impacto das práticas sustentáveis na *performance* financeira das empresas, e não se os trabalhadores concordam ou não com a sustentabilidade empresarial.

Foi também questionado que vantagens competitivas estão associadas à adoção de práticas sustentáveis, tendo sido fornecida uma lista de possíveis opções em que os inquiridos tinham de indicar o nível de concordância (“discordo completamente”, “discordo”, “não tenho opinião”, “concordo”, “concordo completamente”) com a existência de cada uma dessas vantagens. As vantagens competitivas que todos os participantes identificaram como consequência da adoção de práticas sustentáveis (assinalando “concordo completamente” ou “concordo”) foram a “lealdade dos consumidores” e a “melhoria da reputação”. Outros fatores que também apresentaram uma concordância notoriamente elevada foram o “leque de clientes mais diversificado”, “crescimento” e “atração de investidores”.

Ao mesmo tempo, tal como demonstrado no gráfico abaixo, os critérios que tiveram mais inquiridos a discordar foram a “redução de custos”, a “lucratividade” e o “aumento da produtividade”. A identificação destas vantagens competitivas como não sendo consequência da adoção de práticas sustentáveis poderá estar relacionada com um foco a curto prazo dos inquiridos. Este assunto será abordado mais à frente, mas de uma forma simples, é provável que os inquiridos tenham tido estas respostas, tendo em conta o

aumento de custos inicial e por sua vez a baixa lucratividade e produtividade no curto prazo. Mesmo assim, qualquer um destes fatores acima mencionados tiveram a maioria dos inquiridos a identificá-los como consequências da sustentabilidade empresarial.

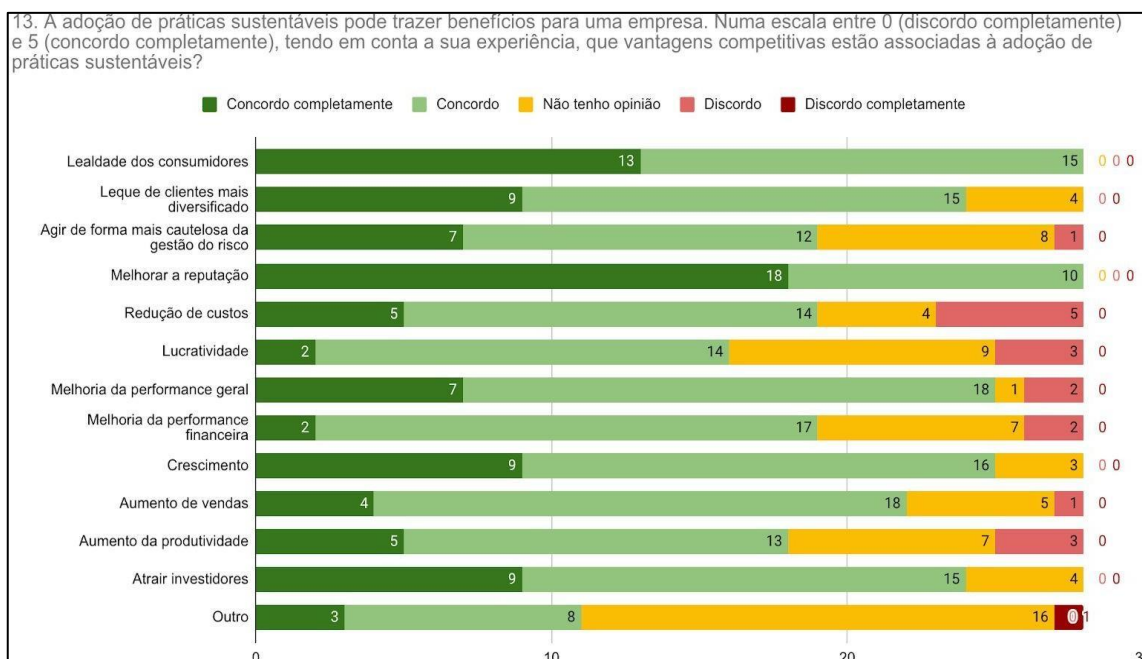


Gráfico 3.1 - Vantagens competitivas associadas à adoção de práticas sustentáveis

3.2. Objetivos, práticas de sustentabilidade e fatores de competitividade na empresa

Depois de observada a posição dos inquiridos em relação à sustentabilidade, foi efetuada uma análise orientada para a componente empresarial. Como a sustentabilidade é uma componente holística das empresas, ou seja, que precisa do compromisso de todos para que seja alcançada, foram feitas perguntas de modo a perceber o que significa para uma empresa ser sustentável e em que é que o fator sustentabilidade a diferencia no mercado.

Quando questionados sobre as preocupações ligadas com a sustentabilidade, 89,3% dos inquiridos afirmou que a empresa em que trabalham têm nos seus objetivos este tipo de preocupações. Este resultado não é surpreendente, dado que um dos critérios para a seleção de empresas a pertencer a este estudo foi que estas tivessem a preocupação de encontrar e adotar soluções mais sustentáveis para o futuro (i.e. que pertencessem ao BCSD Portugal).

Procurou-se perceber que tipo de práticas predominam nas empresas que participaram nesta pesquisa, para ser possível perceber quais as medidas e ações mais adotadas, e tentar associar essa informação à percepção dos ganhos financeiros trazidos por estas. Para simplificar, foram apresentadas apenas quatro tipos de práticas selecionadas através do trabalho de Hart e Milstein (2003). Kurapatskie & Darnall (2013)

utilizaram o trabalho de Hart & Milstein (2003) que afirma que os comportamentos sustentáveis podem ser divididos em quatro categorias mais amplas: 1) prevenção da poluição; 2) gestão do produto; 3) tecnologia limpa e 4) foco na comunidade. Tal como explicado anteriormente, os autores Kurapatskie & Darnall (2013) dividiram as quatro categorias estabelecidas por Hart e Milstein (2003) e agruparam-nas em apenas dois grupos, denominando-os como 1) atividades de sustentabilidade de maior e 2) de menor ordem. De acordo com os resultados dos inquéritos, o tipo de prática que as empresas mais adotam são as que correspondem à categoria da prevenção da poluição (20 inquiridos selecionaram esta opção) seguida da categoria gestão do produto (19 respostas), da categoria foco na comunidade (também 19 respostas), e por fim da categoria tecnologia limpa (com apenas 16 inquiridos a selecionar esta categoria). Esta proporção de adoção de cada atividade vai ao encontro daquilo que Kurapatskie & Darnall (2013) encontraram na sua pesquisa, em que as atividades de ordem inferior são mais frequentemente adotadas pelas organizações. Os autores concluíram que 53% das empresas aposta na prevenção da poluição, 28% na gestão do produto, 15% na tecnologia limpa e 4% no foco na comunidade.

Foi pedido aos inquiridos que identificassem quais os elementos de sustentabilidade que conseguiam ver presentes nas empresas onde trabalham. Estes elementos podem ser agrupados em elementos ambientais (E - *Environmental*), sociais (S - *Social*) e administrativos (G - *Governance*). Dentro dos elementos ambientais, 96% dos inquiridos identificou a proteção ambiental como um fator de sustentabilidade presente na sua empresa, enquanto apenas 4% identificou a cadeia de abastecimento predominantemente local e inovação em produtos *clean*. Relativamente aos elementos sociais, o mais comum foi a adoção de medidas para promover o equilíbrio profissional e pessoal (80% dos inquiridos), enquanto as medidas para fomentar a igualdade de género/racial foram identificadas por 64% dos inquiridos. Por fim, no que toca às componentes administrativas, 76% dos participantes identificaram a presença de um código de ética nas suas empresas, e 32% identificaram a transparência de práticas de remuneração.

De modo a compreender-se quais as vantagens competitivas realmente trazidas pela adoção de práticas sustentáveis para empresas pertencentes ao setor agroalimentar português, foi questionado aos inquiridos quais as vantagens competitivas que eles de facto identificam nas empresas que os empregam (relembre-se que foi lhes questionado anteriormente quais as vantagens competitivas que eles acreditavam que resultam da adoção de práticas sustentáveis). Da lista de possíveis vantagens competitivas, aquelas que os inquiridos identificaram mais frequentemente nas suas empresas foram a melhoria da reputação (84,6%), a lealdade dos consumidores (76,9%), a melhoria da *performance* geral (76,9%), um leque de clientes mais diversificado (69,2%), uma redução de custos

(50%) e um aumento de vendas (50%). Vale a pena salientar que nenhuma das vantagens competitivas ficou sem ser identificada, sendo a lucratividade aquela menos vezes selecionada (15,4%). Estes resultados de pesquisa sugerem fortemente que a adoção de práticas de sustentabilidade traz de facto várias vantagens de competitividade para as empresas que as implementam. Resta apenas perceber quais as que trazem os melhores ganhos financeiros, visto que, em última análise, essa é a grande preocupação das organizações.

3.3. Perspetivas para o futuro

Tal como mencionado no subcapítulo anterior, as práticas sustentáveis que predominam na atividade das empresas participantes neste estudo estão relacionadas em primeiro lugar com a prevenção de poluição, em segundo lugar com a gestão do produto, e depois com o foco na comunidade e a tecnologia limpa e inovação. Visto que esta tese tem como um dos objetivos ajudar as empresas a compreender como podem apostar na sustentabilidade, faz também sentido avaliar quais as perspetivas para o futuro.

Todas as empresas têm os seus problemas e aspetos que precisam de ser melhorados quando falamos de sustentabilidade. Por esta razão, tentou-se perceber como é que as organizações que empregam os indivíduos que participaram neste estudo, tencionam adotar no futuro. Uma das áreas que se destacou foi a utilização de energias alternativas, com os inquiridos a referir o aumento da capacidade de energia solar, um maior uso de energias limpas e a adoção de uma frota de distribuição totalmente elétrica. Adicionalmente, foram também referidas práticas relacionadas com os materiais utilizados nas atividades da empresa - aposta no *packaging* reciclável, na melhoria do *eco design* das embalagens, na utilização de materiais biodegradáveis no ciclo do negócio e na produção sustentável de matérias-primas. Por fim, os inquiridos também referiram outras práticas sustentáveis que as suas empresas estão a planear implementar no futuro, como dar preferência à cadeia de abastecimento local, reduzir a pegada ecológica e incrementar a inovação virada para as práticas mais sustentáveis, visando a introdução de processos mais eficientes.

Apesar de ser claro que as organizações participantes estão comprometidas com a adoção de práticas sustentáveis no futuro, é importante compreender o porquê destas medidas ainda não terem sido aplicadas. As razões fornecidas pelos inquiridos podem ser agrupadas em duas categorias - *timing* e tomada de decisão. Relativamente ao *timing*, as justificações são o facto das medidas fazerem parte de um plano que está a ser aplicado ao longo do tempo, o planeamento rigoroso e tempo necessário para aplicá-las de forma estruturada, a necessidade de alterar o *mindset* organizacional (que também demora algum tempo), o longo período de transição que uma empresa requer para fazer este tipo

de alterações, os processos de negociação demorados para encontrar as soluções apropriadas, e a aplicação faseada pelo tempo destas práticas. No que toca à tomada de decisão, temos a priorização e disponibilidade de recursos, a incapacidade de traduzir as práticas sustentáveis numa mais-valia comercial, o estudo de diferentes opções disponíveis, e a decisão estratégica da empresa foram as razões dadas pelos inquiridos.

Com estes resultados, ficou claro que as empresas estão de facto preocupadas com a adoção de medidas sustentáveis, mas que esta implementação não está livre de obstáculos. Consequentemente, é necessário existir um maior conhecimento, disponibilidade de opções e capacidade de compromisso relativamente à sustentabilidade empresarial para que as organizações possam de facto começar ou continuar a dar passos neste sentido. É preciso também mostrar a estas organizações que a adoção de práticas sustentáveis não significa um deterioramento da sua *performance* financeira.

3.4. Impacto financeiro das práticas de sustentabilidade na empresa

O ponto crucial no desenvolvimento desta tese é ser capaz de perceber como é que a sustentabilidade influencia a parte financeira de uma empresa. Ou seja, se a adoção de práticas sustentáveis resulta num retorno financeiro positivo para as empresas e de que forma é que isso pode acontecer. O primeiro resultado de grande importância para esta pesquisa é que 71, 4% dos inquiridos (correspondendo a 20 das 28 respostas) acredita que a adoção de práticas sustentáveis impacta positivamente a *performance* financeira da empresa, enquanto apenas um inquirido defende a opinião contrária (os restantes sete afirmam não ter certezas sobre esta situação). Estes resultados corroboram fortemente a principal ideia deste trabalho de que, de facto, a adoção de práticas sustentáveis é possível para as empresas que queiram manter/melhorar os seus resultados financeiros.

Mesmo que os resultados referidos anteriormente sejam promissores, é importante compreender de uma forma simples estas respostas. Por esta razão, foi pedido aos inquiridos que justificassem a sua posição relativamente à relação “práticas sustentáveis - *performance* financeira”. As principais justificações foram as seguintes:

- “Práticas sustentáveis geram lealdade da parte dos consumidores. Podendo existir um investimento inicial na implementação dessas mesmas práticas, a médio prazo o resultado nas vendas é inequívoco. Com a implementação otimizada dessas medidas, pode também haver redução de custos.”
- “Depende, na verdade, de que processos estamos a falar e de como estão implementados esses processos. Há materiais que podem ser recicláveis, mas mais caros que os não recicláveis. Por outro lado, uma empresa ao ter uma imagem *eco-friendly* pode aumentar as suas vendas e quota de mercado. Diria que o sucesso financeiro das práticas sustentáveis é contextual a cada empresa/medida e terá de ser analisado sob várias

frentes.”

- “A sustentabilidade implica uma realocação dos recursos e a utilização de recursos e práticas mais sustentáveis, evitando o desperdício e levam a poupanças no médio-longo prazo.”

- “Uma empresa internamente mais preocupada com sustentabilidade atrai melhores recursos humanos e melhora a sua reputação face aos clientes finais. Isto faz com que os clientes entre escolher o produto A da empresa sustentável ou o produto B da não sustentável, acabem por optar pelo A.”

- “A adoção de energias alternativas e a redução de alguns consumos energéticos têm um impacto positivo na redução de custos na empresa.”

- “Se é verdade que a adoção de práticas sustentáveis requer investimentos vários, é ainda mais verdade que estas práticas sustentáveis levam a um aumento de eficiência das operações (por exemplo, com a redução de consumos de energia e água, e a redução de desperdícios). Também o aumento de vendas pela preferência dos consumidores se traduz num impacto favorável na *performance* financeira da empresa.”

Para além de perceber as razões por detrás das opiniões dos inquiridos, procurou-se também entender em que espaço temporal é que os mesmos acham que as práticas sustentáveis condicionam os objetivos financeiros das empresas, e de que forma o fazem.

O seguinte gráfico demonstra os resultados obtidos:

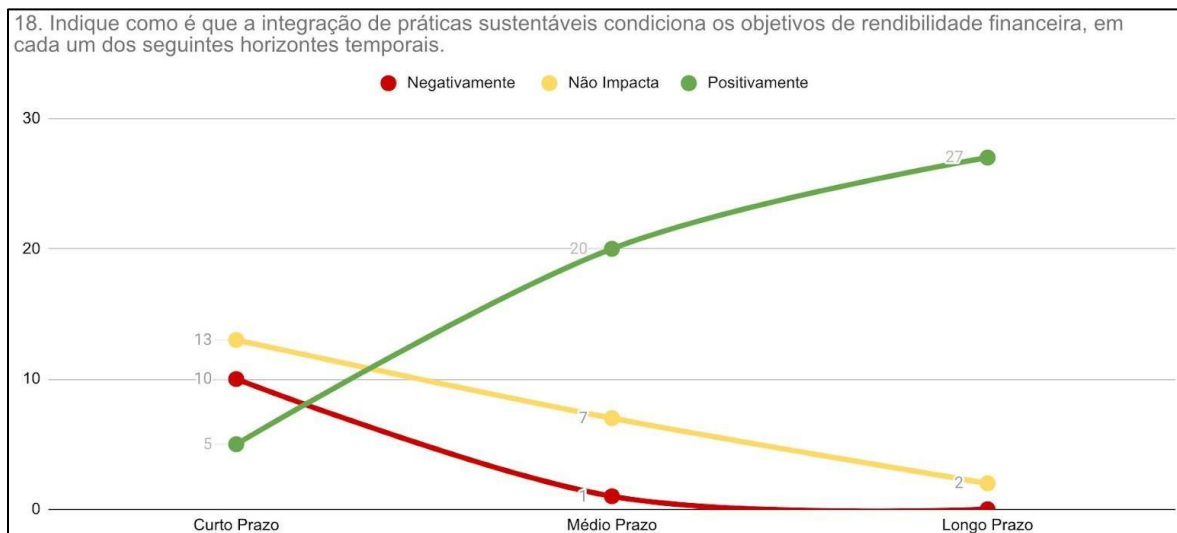


Gráfico 3.2 - Impacto financeiro da adoção de práticas sustentáveis no curto, médio e longo prazo

Como é possível observar, a curto prazo apenas 5 dos 28 inquiridos acreditam que a adoção de práticas sustentáveis tem um impacto positivo na rentabilidade financeira, 10 defendem que o impacto é negativo, e 13 que não existe qualquer impacto financeiro da implementação de medidas de sustentabilidade. Quando se considera o médio prazo, é

possível reparar que existe um aumento significativo no número de inquiridos que acha que as práticas sustentáveis significam uma melhoria na *performance* financeira da empresa, passando de 5 para 20 em 28 respostas. No mesmo horizonte temporal (médio prazo), observa-se uma descida tanto do número de inquiridos que selecionou “não impacta” (passando de 13 para 7) como os que selecionaram que impacta “negativamente” (diminuindo de 10 para 1). Através da observação do gráfico, torna-se evidente que ninguém é de opinião que a adoção de práticas sustentáveis condiciona negativamente os objetivos de rentabilidade financeira a longo prazo, que apenas 2 pessoas acham que a adoção de práticas sustentáveis não impacta a *performance* financeira a longo prazo, e um total de 27 pessoas afirma que impacta positivamente. Vale a pena referir que, no longo prazo, um dos inquiridos selecionou tanto a opção “não impacta”, como a “impacta positivamente”. Assim, é possível perceber que, conforme o horizonte temporal vai aumentando, o impacto negativo na rentabilidade financeira da empresa vai diminuindo, e o positivo aumenta significativamente. É importante salientar que o número de inquiridos que afirma que as práticas sustentáveis têm impacto positivo na *performance* financeira das empresas tem uma subida notória, passando de apenas 2 no que toca ao curto prazo, para 20 a médio prazo e 27 a longo prazo.

Para além de compreender de que modo é que a adoção de práticas sustentáveis pode impactar financeiramente uma empresa, um dos grandes objetivos desta tese é identificar quais as práticas de sustentabilidade com maiores retornos financeiros para as organizações. As práticas identificadas com maior potencial para melhorar a *performance* financeira das empresas podem ser segmentadas pelas consequências que trazem para a organização. Primeiramente, um ganho financeiro está relacionado com a redução de custos que acontece através da: redução do consumo de eletricidade, de energia e de água; redução de consumo de plásticos nas embalagens; redução de desperdícios/quebras nas diferentes fases do processo; maior eficiência na gestão de recursos e incorporação de materiais alternativos no *packaging*. Por outro lado, a adoção de práticas como a aposta na investigação e desenvolvimento de novas soluções “limpas” e a inovação dos processos existentes pode resultar num aumento das vendas, e consequentes ganhos financeiros. Outras práticas sustentáveis que resultam numa melhoria da *performance* financeira da empresa, e que foram identificadas pelos inquiridos, incluem a utilização de materiais recicláveis, a gestão eficiente do ciclo de vida do produto e a otimização na utilização dos recursos disponíveis.

Os resultados obtidos com a pesquisa efetuada permitem concluir que as medidas de sustentabilidade não só impactam positivamente a componente financeira das organizações, como permitem identificar algumas das hipóteses que as empresas têm no que toca às práticas sustentáveis que trazem melhores resultados financeiros para as

empresas. Em suma, este subcapítulo fornece algum conhecimento para que as empresas possam implementar as práticas de sustentabilidade empresarial da melhor forma possível e com os melhores potenciais impactos financeiros.

3.5. Papel da Regulação

Como foi referido anteriormente, mesmo que as empresas tenham preocupações ambientais e queiram alterar a sua forma de operar de acordo com essas preocupações, enfrentam vários obstáculos relativamente à implementação de medidas sustentáveis. Tal como noutras áreas das empresas, uma forma de colmatar estas dificuldades poderá passar pelo apoio governamental e pela regulação, visto que muitas empresas não têm meios para aplicar todas as medidas de sustentabilidade que desejavam. Consequentemente, foram colocadas duas questões aos participantes:

- Deveria ser dado algum tipo de incentivos para promover o crescimento dos investimentos em projetos e empresas que sejam catalisadores de desenvolvimento sustentável em Portugal? De que natureza?
- Identifica algumas necessidades regulatórias em Portugal que orientem os bancos e o setor financeiro a serem mais proativos no financiamento de investimentos mais amigos do ambiente?

Em primeiro lugar, é importante notar que todos os inquiridos consideram que deve ser dado algum tipo de incentivo para promover o crescimento dos investimentos em projetos e empresas que sejam catalisadores de desenvolvimento sustentável em Portugal, o que demonstra que os participantes acreditam que as empresas portuguesas se iriam sentir mais motivadas a adotar práticas sustentáveis se estas viessem acompanhadas por algum incentivo. Uma possível conclusão a retirar é que a preocupação com a sustentabilidade e com a adoção de práticas sustentáveis não deve vir apenas das empresas, mas também do Estado, que deverá fornecer incentivos e facilitar a adoção deste tipo de práticas. O tipo de incentivo mais mencionado foi o de natureza financeira (13 referências em 21 respostas), o que significa que o Estado deveria criar linhas de apoio e/ou programas de financiamento específicos para a adoção de práticas sustentáveis. Por outras palavras, a maioria dos inquiridos acredita que o Estado deve participar na amortização dos custos associados a estas medidas. Para além disso, de um total de 21 respostas, 11 referiam incentivos fiscais como uma tipologia de incentivos que devem ser fornecidos às empresas que queiram adotar práticas de sustentabilidade. Apesar destes incentivos não terem sido detalhados em todas as respostas, é possível compreender que os participantes se referiam à isenção e/ou redução de impostos, sendo que um dos participantes chega a justificar a sua opinião com o facto de os investimentos em práticas sustentáveis serem elevados e muitas vezes fatores dissuasivos para as equipas que

tomam este tipo de decisões.

Relativamente à necessidade de regulação das instituições financeiras para que se tornem mais proativas no financiamento de investimentos mais amigos do ambiente, os inquiridos apresentam visões diversas. Enquanto 9 das 13 respostas fornecidas referem que existe esta necessidade de regulamentação, 4 discordam. Primeiramente, 2 dos inquiridos que são da opinião que existe de facto esta necessidade, justificam-na explicando que o facto de as empresas serem ou não sustentáveis deveria ser um fator eliminatório e/ou de priorização nos processos de financiamento. Por outro lado, a única justificação dada pelos 4 participantes que negam a existência desta necessidade é que o Estado não deve interferir em relações entre privados, muito menos “obrigar” o setor financeiro a privilegiar empresas com um certo tipo de prioridades e preocupações.

Com a análise dos resultados obtidos através do questionário, é possível compreender que os principais pontos de interesse para esta tese merecem uma discussão mais detalhada. No capítulo seguinte, serão discutidas as principais conclusões retiradas da pesquisa empírica realizada em comparação com a literatura existente sobre este tópico, e, posteriormente, serão referidas as principais conclusões e aprendizagens para as empresas que desejam adotar práticas de sustentabilidade.

4. Discussão

Tal como já foi referido anteriormente, Afonso *et al* (2012) defendem que atuar de maneira social e responsável pode ser um caminho para um ciclo no qual o desempenho social e o desempenho económico se influenciam mutuamente, de maneira positiva, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Esta perspetiva foi ao encontro das respostas obtidas através do questionário, tendo em conta que 71,4% dos participantes acha que a adoção de práticas sustentáveis impacta positivamente a *performance* financeira da empresa. Embora seja unânime que tal requer um investimento inicial significativo que vai impactar a componente económica da empresa no curto ou até médio prazo, existem várias vantagens indicadas pelos inquiridos, que deixam claro que as empresas onde os mesmos trabalham, beneficiaram com a adoção destas práticas. Um ponto interessante referido por um dos indivíduos foi que a inovação que está na base da sustentabilidade empresarial permite às organizações compensar estes custos iniciais mais elevados, indo de encontro à ideia referida por Epstein *et al* (2015) de que as empresas já são capazes de utilizar tecnologia e inovação para ultrapassar as situações em que uma prática é benéfica para o ambiente, mas prejudicial no que toca aos custos financeiros. Ou seja, através de inovação, as empresas conseguem manter-se relevantes e assegurar que acompanham o desenvolvimento dos interesses dos seus clientes, assim como dos seus acionistas. No que toca às vantagens que vêm da adoção de práticas sustentáveis, os resultados sugerem um aumento na eficiência das operações, uma redução dos custos fixos (através da diminuição de consumos energéticos e da redução e reutilização de materiais) e um aumento da quota de mercado. Outra vertente em que os inquiridos notaram que a empresa melhorou foi que, com uma reputação de serem amigas do ambiente, as empresas aumentam o leque de clientes e também a lealdade dos mesmos, o que faz com que, conseqüentemente, aumentem as vendas e, por via destas, os seus ganhos financeiros. Este facto vai ao encontro da informação dada por Epstein *et al* (2015), quando afirma que os gestores das empresas defendem que agendas inconsistentes e contraditórias coexistem e podem ter sucesso simultaneamente, visto que esses mesmos gestores atribuem valor financeiro às reações dos *stakeholders*.

Outro resultado interessante proveniente dos questionários foi o facto de que nenhum inquirido declarou que a adoção de práticas sustentáveis terá um impacto negativo na *performance* financeira das empresas no longo prazo (93% acredita que o impacto é positivo e os restantes acham que não tem impacto nenhum). Por outro lado, a curto prazo, há apenas 18% dos inquiridos a defender que impactam positivamente, 36% a afirmar que impactam negativamente e 46% a defender que não impactam (ver gráfico 3.2). Com esta informação e com o facto das empresas pressionarem para que os lucros aumentem no curto prazo, torna-se claro que Thompson (2007) estava certo quando escreveu que

enquanto as empresas continuarem a ter uma orientação financeira a curto prazo continuará a ser difícil existirem práticas sociais/ambientais a serem preferidas em vez das financeiras. Tendo em conta que os respondentes deram estas respostas, também é possível concluir que, embora algumas empresas possam vir a ter alguma relutância no que toca à adoção destas práticas, os seus trabalhadores já perceberam que será uma necessidade para se manterem relevantes e para aumentarem os seus lucros no longo prazo.

No que respeita às práticas sustentáveis que têm mais retorno financeiro, foram mencionadas a redução dos consumos e do desperdício (que por sua vez reduz os custos da empresa), investigação e desenvolvimento (que são um *driver* de vendas), utilização de materiais recicláveis, a inovação de processos e a aposta na formação dos colaboradores. Tendo em conta o que foi apresentado na revisão de literatura, era esperado que as empresas apostassem mais nas atividades de ordem superior, visto que estas são as que trazem maiores ganhos financeiros para a empresa. No entanto, as atividades mais referidas foram as de prevenção da poluição e as de gestão do produto (as de ordem inferior). Isto pode estar relacionado com o facto de serem as práticas que envolvem menor investimento financeiro e também menor esforço por parte das empresas no incentivo à inovação. Estar na fronteira do desenvolvimento requer muito compromisso e é mais raramente tentado pelas empresas, o que explica o facto de a maioria dos inquiridos mencionar atividades de ordem inferior como as que têm maior retorno financeiro. Ou seja, se existem menos empresas a adotar práticas sustentáveis de ordem superior, existirão também menos a identificá-las como práticas que trazem retorno financeiro.

4.1. Contribuições para a Literatura

Os resultados do presente trabalho contribuem para a literatura relativa à adoção de práticas sustentáveis pelas empresas em duas vertentes. Por um lado, contribuem para a análise dos benefícios desta aposta das organizações. Primeiramente, uma reputação mais positiva das organizações quanto aos *stakeholders* do seu ambiente envolvente, conta com efeitos no aumento do número de clientes, na sua maior fidelidade e, conseqüentemente, no crescimento das vendas e subseqüentes ganhos financeiros. Outros benefícios que este tipo de práticas poderá trazer para as empresas incluem o aumento na eficiência das operações e a conseqüente redução dos custos com a diminuição de consumos de energia e a redução e reutilização de materiais. Contudo, a adoção de práticas de sustentabilidade numa empresa normalmente significa um custo de investimento inicial elevado, embora as organizações, com a introdução de processos tecnológicos e produtos inovadores consigam frequentemente compensar esta situação (Epstein *et al*, 2015), desvalorizando o argumento de que as empresas não devem adotar

a sustentabilidade como uma prioridade por causa dos seus custos iniciais.

Por outro lado, o trabalho realizado permite conhecer quais as práticas sustentáveis que conduzem a melhores resultados financeiros nas empresas inquiridas. Apesar das práticas de ordem superior significarem maiores custos financeiros, são também as que possibilitam maiores ganhos financeiros, e por isso é neste tipo de práticas que as empresas deverão apostar. Estas práticas correspondem geralmente a situações de *first-mover advantage*, uma vez que estão desenhadas para substituir produtos e processos atuais, assim como diferenciar a empresa dos seus competidores (Hart & Milstein, 2003, citados por Kurapatskie & Darnall, 2012). Como consequência e constatando-se que as medidas de ordem superior são as que trazem maiores benefícios financeiros para as organizações (nomeadamente a aposta na tecnologia limpa e inovação, e o foco na comunidade), é possível argumentar que os programas atuais de incentivo à sustentabilidade empresarial devem alterar o seu foco para este tipo de práticas, em vez de se basearem na promoção de práticas de ordem inferior (como a prevenção da poluição e a gestão responsável dos produtos).

Este trabalho acompanha a literatura focada na promoção de políticas e atividades ambientais e sociais que contribuam para fortalecer o desempenho de mercado, a sustentabilidade empresarial e a análise dos impactos na *performance* financeira das empresas, e é relevante para os gestores e os *stakeholders* em geral.

O trabalho efetuado tem também uma natureza inovadora pelo facto de analisar questões ainda muito escassamente estudadas a nível nacional e menos ainda a nível setorial. No entanto, ainda será necessário aprofundar esta área de pesquisa, para que seja incontestável a necessidade global das organizações apostarem fortemente na sustentabilidade, sem perderem vista de um dos seus principais objetivos - o lucro.

4.2. Limitações e Pesquisa Futura

A investigação realizada apresenta algumas limitações e possíveis pontos de melhoria em futuros trabalhos. Em primeiro lugar, a falta de estudos já existentes que relacionam a *performance* financeira com a adoção de práticas sustentáveis, em empresas do setor agroalimentar, fez com que a revisão de literatura não fosse tão detalhada como desejado, o que por sua vez limitou a capacidade de estabelecer um enquadramento teórico para a pesquisa empírica mais sólido e aprofundado.

Adicionalmente, existem também algumas limitações no que toca à metodologia utilizada. A primeira limitação está relacionada com o tamanho da amostra, atendendo a que apenas 28 pessoas responderam ao questionário, o que dificulta a generalização dos resultados. Além do número de respondentes, uma outra limitação é a incapacidade de identificar todas as empresas que contribuíram para a pesquisa, porque as perguntas de

identificação dos inquiridos não eram de carácter obrigatório para salvaguardar o anonimato, se desejado, pelos respondentes. Além do mais, a não obrigatoriedade das respostas a algumas questões impossibilitou certas análises, como a relação entre a dimensão da empresa e o tipo de práticas sustentáveis que adota.

Uma outra limitação é o facto de as questões não obrigarem o inquirido a dispor de conhecimento quanto aos dados financeiros e outros da empresa. Assim, as respostas estão sujeitas à interpretação do inquirido. Um exemplo é a questão sobre o impacto positivo ou não da adoção de práticas sustentáveis na *performance* financeira da empresa, em que as respostas se basearam na perceção pessoal e não necessariamente em informação quanto aos resultados financeiros da organização, tendo em conta a implementação de medidas de sustentabilidade.

Futuros investigadores poderão contribuir de forma relevante para o reforço da literatura se, em primeiro lugar, focarem a sua análise sobre o impacto financeiro de práticas sustentáveis em empresas do setor agroalimentar. Como referido anteriormente, esta é uma área empresarial de grande importância para Portugal, sendo que emprega 16% da mão de obra nacional, contribui para cerca de 4,5% do PIB nacional e conta com mais de 100 000 empresas (FIPA & Deloitte, 2012). Este foco permitiria alargar o leque de estudos que relacionam o setor agroalimentar com práticas sustentáveis e *performance* financeira, permitindo aumentar a compreensão sobre esta área de estudo num dos setores mais importantes para a economia nacional.

Além disso, seria interessante aumentar a dimensão da amostra, assim como a capacidade de a caracterizar, para que fosse possível generalizar os resultados encontrados. Se for possível comparar o tamanho da empresa com o tipo de práticas sustentáveis adotadas, ou a idade do inquirido com a sua perceção relativamente à implementação deste tipo de práticas, é muito provável que os investigadores tenham a capacidade de tirar conclusões relevantes e de alta importância para esta área de estudo.

Vale a pena notar que os resultados obtidos com este trabalho são possivelmente transversais a outras indústrias. Embora as empresas participantes sejam do setor agroalimentar, as práticas adotadas pelas mesmas não são exclusivas a este tipo de atividade, visto que a melhor gestão de recursos, a redução de desperdícios, e muitas das outras práticas de sustentabilidade referidas podem, sem dúvida, ser aplicadas em organizações que estejam inseridas em outras áreas de negócio. Contudo, um estudo que incluía empresas de vários setores de atividade, poderá refutar ou confirmar esta ideia, sendo uma hipótese de pesquisa futura bastante interessante.

Por fim, futuros investigadores neste tópico são chamados a desenvolver uma ferramenta de análise financeira que permita a trabalhadores de outros departamentos avaliar de forma simples o impacto que as práticas sustentáveis têm na *performance*

financeira da empresa. Atualmente, mesmo que existam mecanismos que permitam analisar de forma concreta este impacto, só os indivíduos com conhecimento financeiro alargado é que os conseguem perceber. Esta ferramenta seria extremamente interessante porque, tendo em conta que as empresas estão em constante evolução em todos os seus departamentos, torna-se difícil isolar os resultados financeiros que advém somente das práticas sustentáveis adotadas, tendo em conta que outras medidas foram aplicadas no mesmo período.

5. Conclusão

É importante agora sumarizar as principais conclusões deste estudo. Primeiramente, no que toca ao modo como a adoção de práticas sustentáveis impacta a *performance* financeira das empresas concluiu-se, a partir da amostra de empresas e de responsáveis contactados, que a principal consequência negativa é o custo inicial elevado. No entanto, as empresas procuram compensar estes custos iniciais através da utilização de tecnologia e inovação que utilizam na implementação das novas práticas de sustentabilidade. Esta conclusão é de extrema importância para a sustentabilidade empresarial, visto que refuta a ideia atual das organizações que acreditam que atividades sustentáveis trazem riscos e custos elevados, o que leva a que não as implementem (Kurapatskie & Darnall, 2012).

Foi também possível concluir de que forma é que a sustentabilidade empresarial impacta positivamente os resultados financeiros das empresas. Numa vertente operacional, a adoção de práticas sustentáveis resulta num aumento na eficiência das operações e numa redução dos custos fixos, através da diminuição de consumos energéticos e da redução e reutilização de materiais. Por outro lado, na componente comercial da empresa, a reputação melhorada da organização resulta num aumento do número de clientes, que por sua vez faz aumentar as vendas e consequentemente os ganhos financeiros e a quota de mercado.

Adicionalmente, com a pesquisa efetuada, concluiu-se que a grande maioria dos inquiridos acredita que a sustentabilidade empresarial tem um impacto financeiro positivo a longo prazo (93% da amostra). Contudo, quando o foco passa a ser o curto prazo, o impacto na *performance* financeira da empresa é considerado negativo ou nulo. Estas conclusões permitem argumentar que enquanto as organizações continuarem a ter como objetivo principal os resultados financeiros a curto prazo, será difícil que comecem a priorizar medidas sociais/ambientais, em vez de financeiras (Thompson, 2007).

Finalmente, ainda não é claro quais são as práticas sustentáveis com melhor impacto financeiro para as empresas do setor agroalimentar português. Se Kurapatskie & Darnall (2012) são bastante convincentes quando defendem que as atividades de ordem superior (aposta na tecnologia e inovação, e foco na comunidade) são as que trazem mais

benefícios financeiros para as empresas, e por isso aquelas em que as organizações devem investir, os resultados da pesquisa realizada sugerem que são as práticas de ordem inferior (prevenção da poluição e gestão do produto) que correspondem a uma melhor *performance* financeira das organizações. A razão para esta situação prende-se com o facto de as empresas terem mais dificuldade em se comprometer com práticas sustentáveis de ordem superior e por isso não ser possível verificar o seu impacto financeiro positivo. Ou seja, por existirem menos organizações a implementar medidas de ordem superior, serão também menos as que as identificam como aquelas que têm melhores resultados financeiros. Desta forma, seria interessante alargar o espectro deste tipo de investigação a organizações que adotem tanto práticas de ordem inferior, como de ordem superior.

Para além de aumentar a dimensão da amostra, futuras pesquisas devem procurar caracterizar as suas amostras, de forma a que seja possível tirar mais conclusões comparativas. Outra necessidade de pesquisa que resulta deste estudo está ligada ao foco desta análise em empresas do setor agroalimentar nacional. Ao concentrar os esforços de investigação em empresas pertencentes a uma das indústrias mais importantes de Portugal, os resultados poderão ser crescentemente mais credíveis e passíveis de serem aplicados na prática. Seria também importante que futuras pesquisas contemplassem o desenvolvimento de uma ferramenta de análise de resultados financeiros que permita a trabalhadores sem conhecimentos financeiros avançados avaliar o impacto que as práticas sustentáveis têm na *performance* financeira da organização, e possibilite a identificação dos fatores mediadores da relação entre a adoção de medidas de sustentabilidade empresarial e os resultados financeiros.

Com a realização desta tese, foi possível perceber não só a importância das empresas adotarem medidas sustentáveis, como a forma mais apropriada para o fazerem de maneira a obterem maiores ganhos financeiros. Um dos grandes obstáculos que a sustentabilidade empresarial enfrenta é a ideia de que avançar com este tipo de práticas só trará custos adicionais às organizações, que nunca serão recompensados. Para além disso, a ideia de Friedman (1970) que defende que a responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros, ainda está muito presente no tecido empresarial, o que leva novamente a uma hesitação relativa à adoção de práticas que não sejam claramente benéficas para o sucesso a curto prazo das organizações. Para além disso, foi também claro que o Estado tem um papel a desempenhar neste caminho para a sustentabilidade. Seja por incentivos financeiros e/ou fiscais que permitam às organizações transformar os seus equipamentos ou ter maior capacidade de investimento em atividades de sustentabilidade, ou por campanhas de sensibilização que demonstrem a importância das empresas serem mais sustentáveis, o Estado é sem dúvida um *stakeholder* chave para um mundo empresarial

mais amigo do ambiente.

Os resultados deste estudo mostram às empresas, neste caso particular às empresas do setor agroalimentar, que adotar práticas ambientais, sociais e de governação sustentáveis impacta positivamente a sua *performance* financeira, e dão também algumas ferramentas para que os responsáveis pelas decisões empresariais estejam mais habilitados a fazê-lo, de uma forma mais conhecedora e menos baseada em ideias predefinidas. Assim, as organizações poderão apostar na sustentabilidade empresarial, mantendo e/ou elevando a sua *performance* financeira.

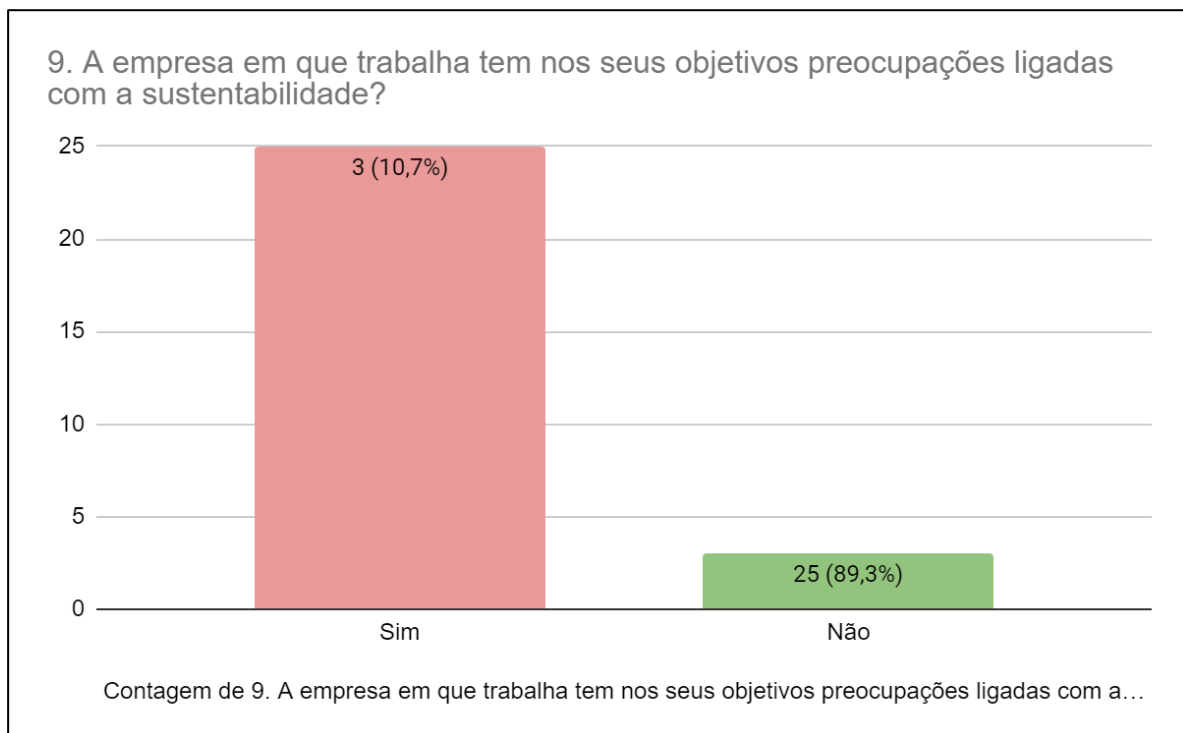
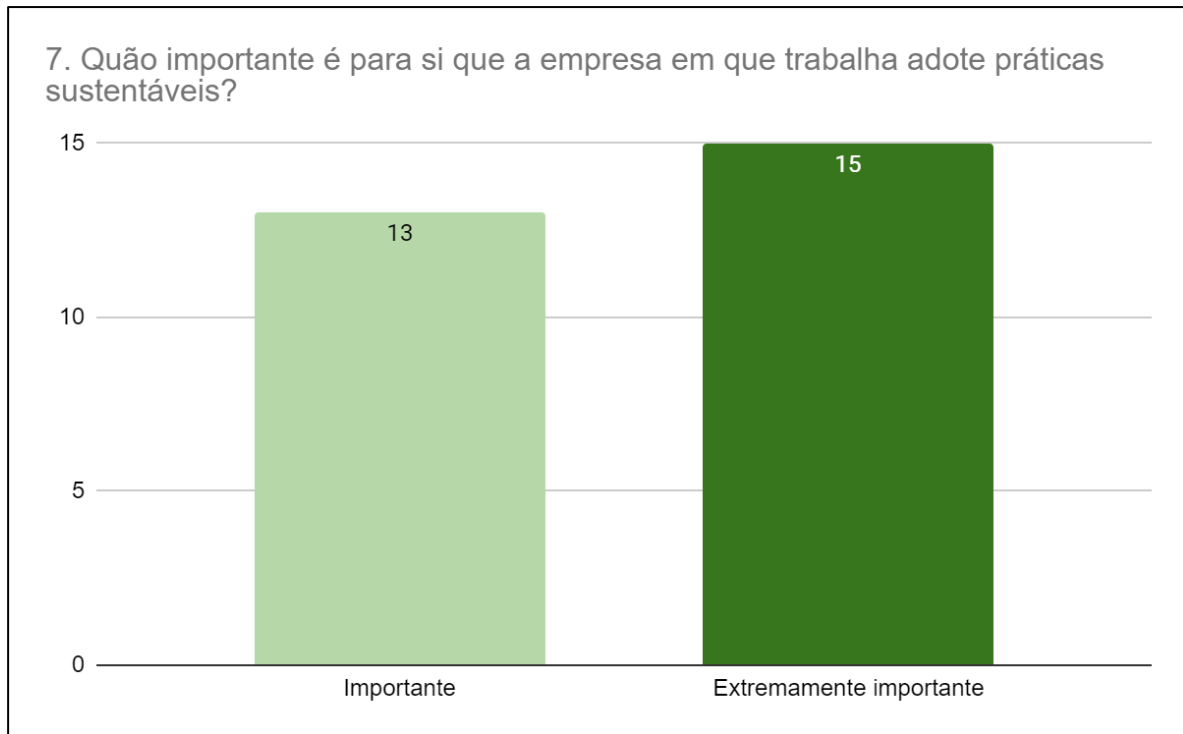
Bibliografia

- Afonso, S., Fernandes, P. O., & Monte, A. P. (2012). CSR of top Portuguese companies: relation between social *performance* and economic *performance*. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6(6), 793-797.
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial *performance*: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494.
- Aram, J. D., 1989. The paradox of interdependent relations in the field of social issues in management. *Academy of Management Review*, 14 (2), 266-283.
- Brammer & Millington (2008), "Does It Pay to Be Different? An Analysis of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance", *Strategic Management Journal* 29(12):1325 - 1343
- Brammer, S., Brooks, C. and Pavelin, S. (2006) Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial Management*, 35 (3). pp. 97-116
- Brundtland, G. H., & Comum, N. F. (1987). Relatório Brundtland. *Our Common Future: United Nations*.
- Dahlgaard-Park, S. M., Dahlgaard, J. J., Maletic, M., Maletic, D., Dahlgaard, J., & Gomišček, B. (2015). Do corporate sustainability practices enhance organizational economic *performance*?. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Dalal, K. & Thaker, N. (2019), "ESG and Corporate Financial Performance: A Panel Study of Indian Companies", *Journal of Corporate Governance*, Vol. 18 Issue 1, p44-59.
- Darnall, N., Potoski, M., & Prakash, A. (2010). Sponsorship matters: Assessing business participation in government-and industry-sponsored voluntary environmental programs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 283-307.
- Delta Cafés (2018). A Nossa Sustentabilidade, O Nosso Futuro.
- Dias, C. A. (2000). Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Informação & Sociedade*, 10(2).
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing social, environmental and financial *performance* simultaneously. *Long range planning*, 48(1), 35-45.
- FIPA & Deloitte (2012). Enquadramento macroeconómico da indústria Agroalimentar em Portugal.
- Fonseca, L., & Ferro, R. L. (2016). Does it pay to be social responsible? Portuguese SMEs feedback.
- Freeman, R. E. (1984), "Strategic Management, a stakeholder approach", Cambridge University Press
- Friede, G., Busch, T. e Bassen, A. (2015), "ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies", *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol. 5, No. 4, 210–233
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In *The New York Times Magazine*
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.

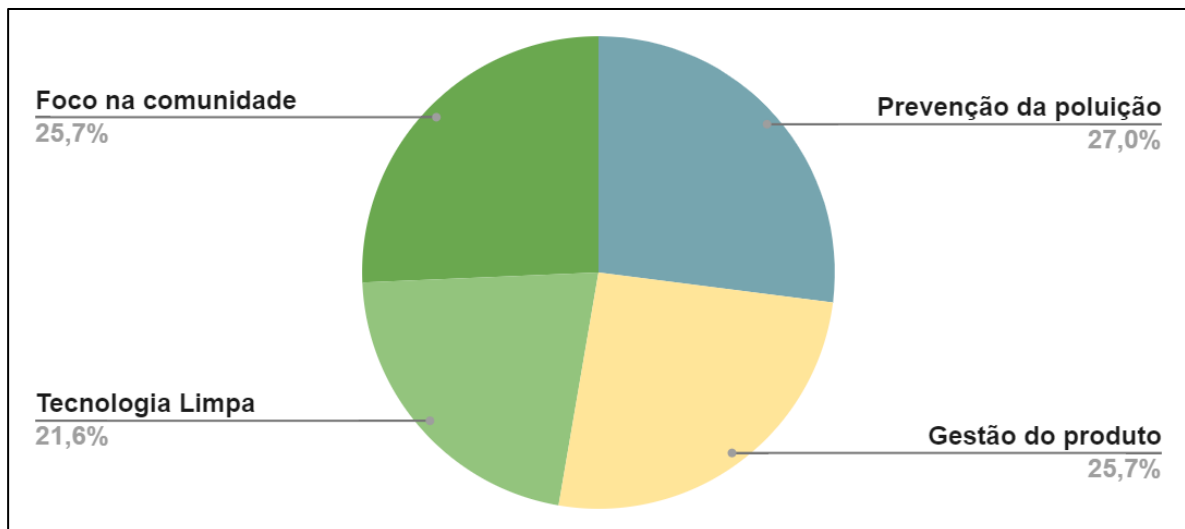
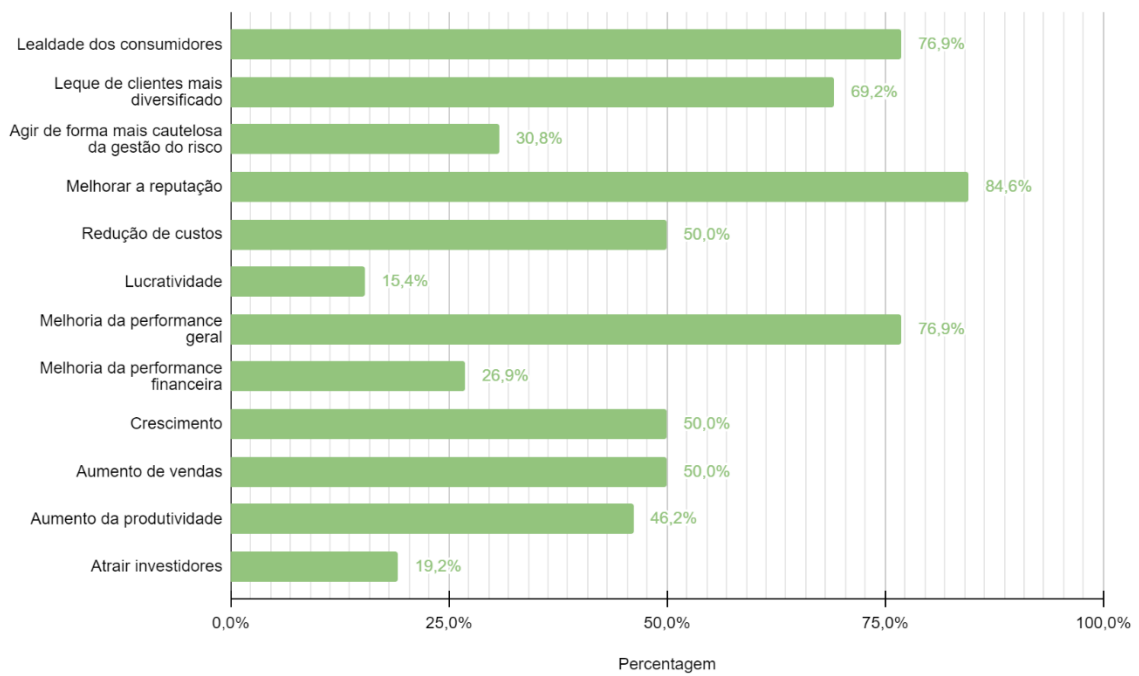
- IAPMEI, FCT, adi, COMPETE, QREN & União Europeia (s.d.). Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica. *Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020*
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1444-1452.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management science*, 42(8), 1199-1214.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Koo, C., Chung, N. and Ryoo, S.Y. (2014), "How does ecological responsibility affect manufacturing firms' environmental and economic performance?", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25 Nos 9/10, pp. 1171-1189
- Kurapatskie, B., & Darnall, N. (2013). Which corporate sustainability activities are associated with greater financial payoffs?. *Business strategy and the environment*, 22(1), 49-61.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic management journal*, 15(S2), 149-165.
- Moura, A. P. (s.d.). Sistema da Cadeia Agroalimentar. Universidade Aberta
- Nestlé (2019). Brochura Corporativa Nestlé Portugal 2019.
- Patton, M. Q., & Cochran, M. (2002). A Guide to use Qualitative Research Methodology
- Porter, M. E. & Van der Linde (1995)," Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard business review*, 73(5), 120-134.
- Prahalad, C. H., & Hamel, G. (1990). G.(1990).-"The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), 295-336.
- Rego, R. (2013). *Liderança para a sustentabilidade-a voz de quem lidera em Portugal*. Leya.
- Rosewicz, B. (1990). Americans are willing to sacrifice to reduce pollution, they say. *Wall Street Journal*, 20, A1.
- SISAB Portugal (s.d.) Agroalimentar. Retirado de <https://www.sisab.pt/setores/agroalimentar/>
- Super Bock Group (2018). Relatório de Gestão 2018.
- Thompson Jr., L.M., 2007. Why "short termism" may be short lived. *Directorship*, 60-62.
- United Nations (2014). Human Development Report 2014. Available online at: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2014>
- Wagner, M., & Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness?. *Greener Management International*, 5-16.
- Williams, E. Freya (2015). *Green Giants: How smart companies turn sustainability into billion-dollar businesses*. United States of America: American Management Association
- Yu M, Zhao R. (2015), "Sustainability and firm valuation: an international investigation, *International Journal of Accounting and Information Management* 23(3): 289–307

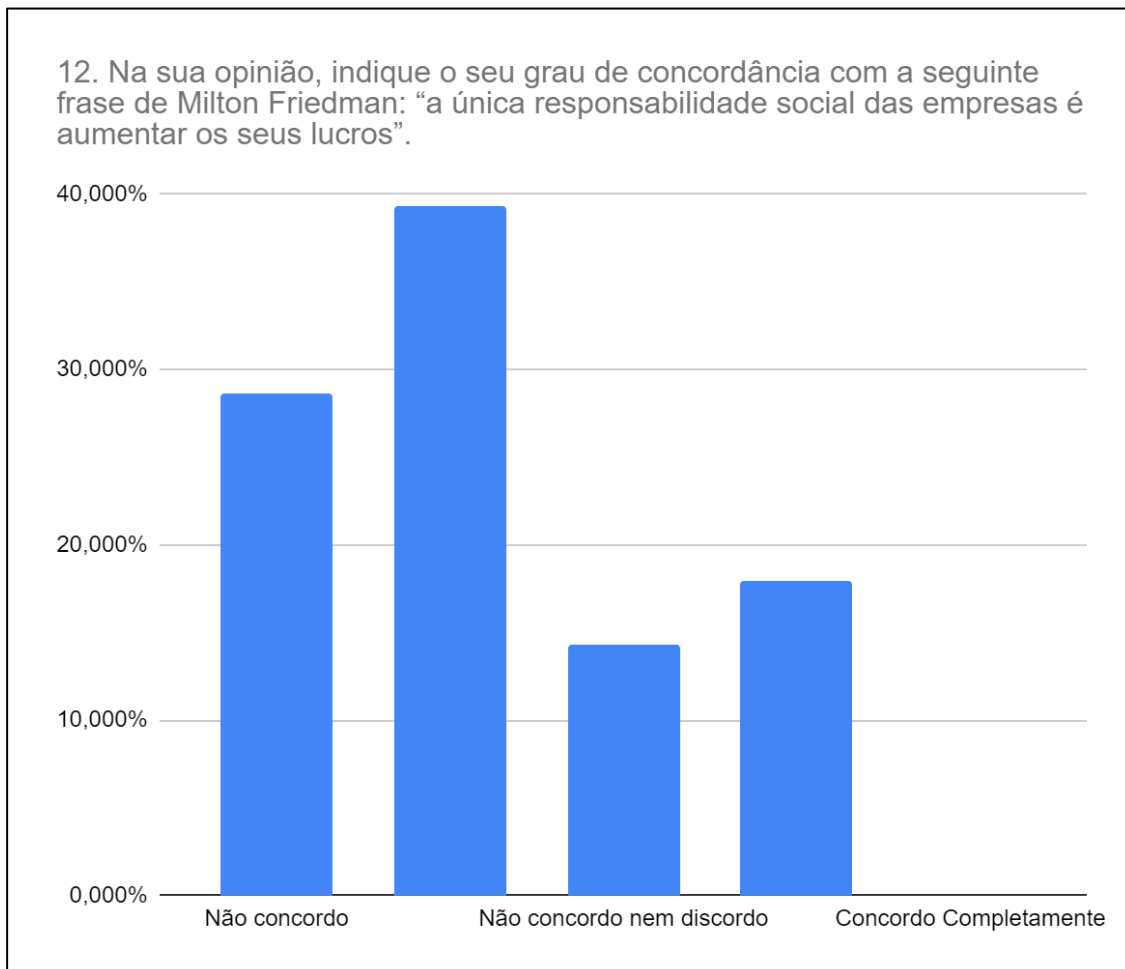
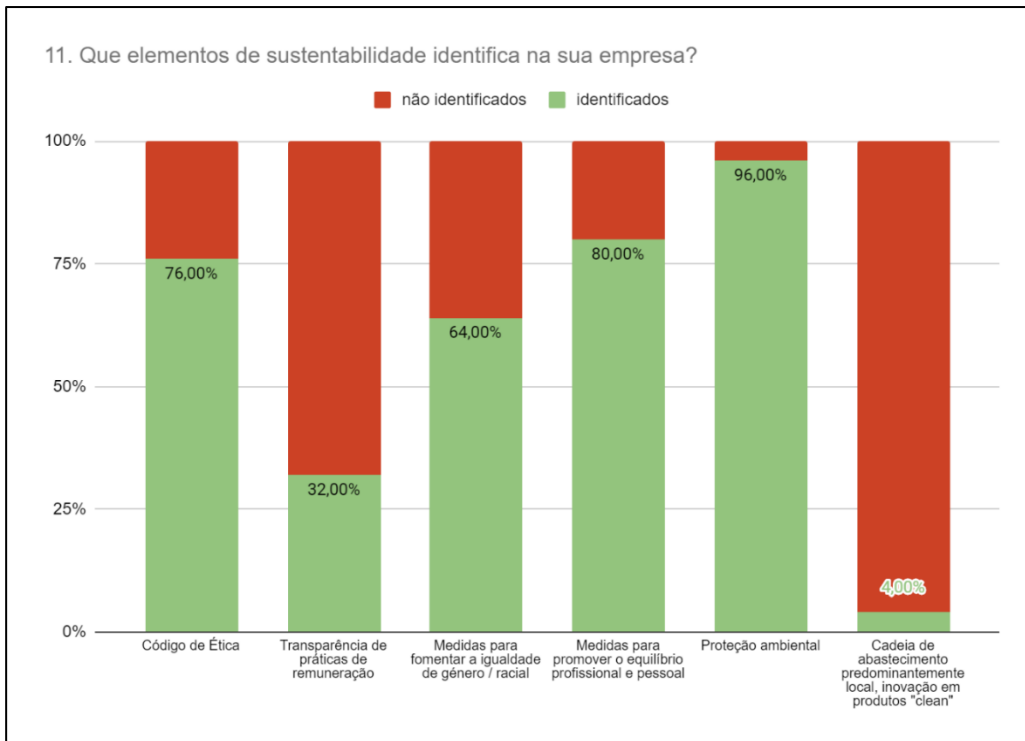
Anexos

Anexos A – Gráficos e Tabelas de Análise

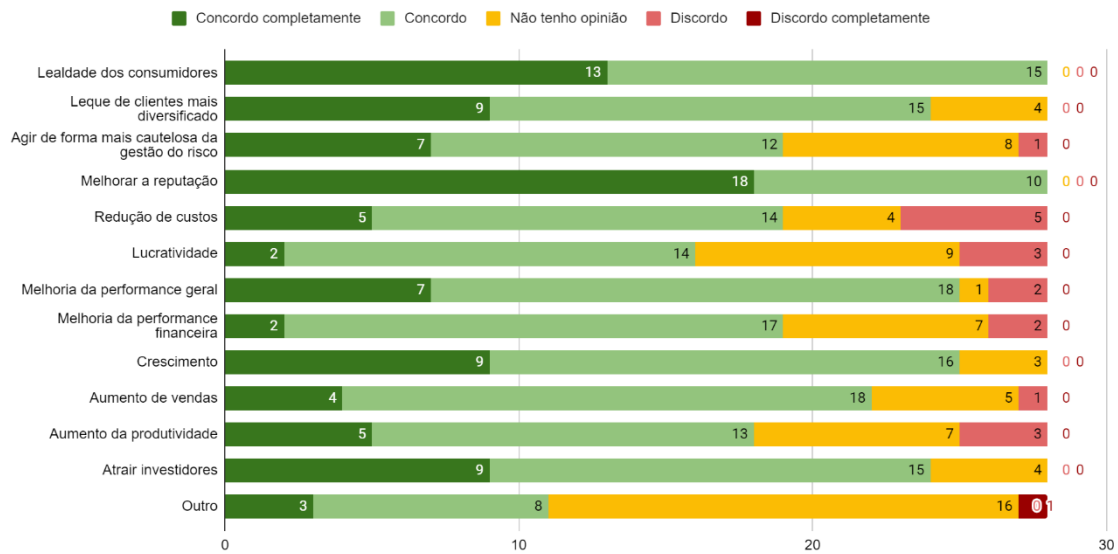


14. Na atividade da sua empresa, quais destas vantagens competitivas identifica?

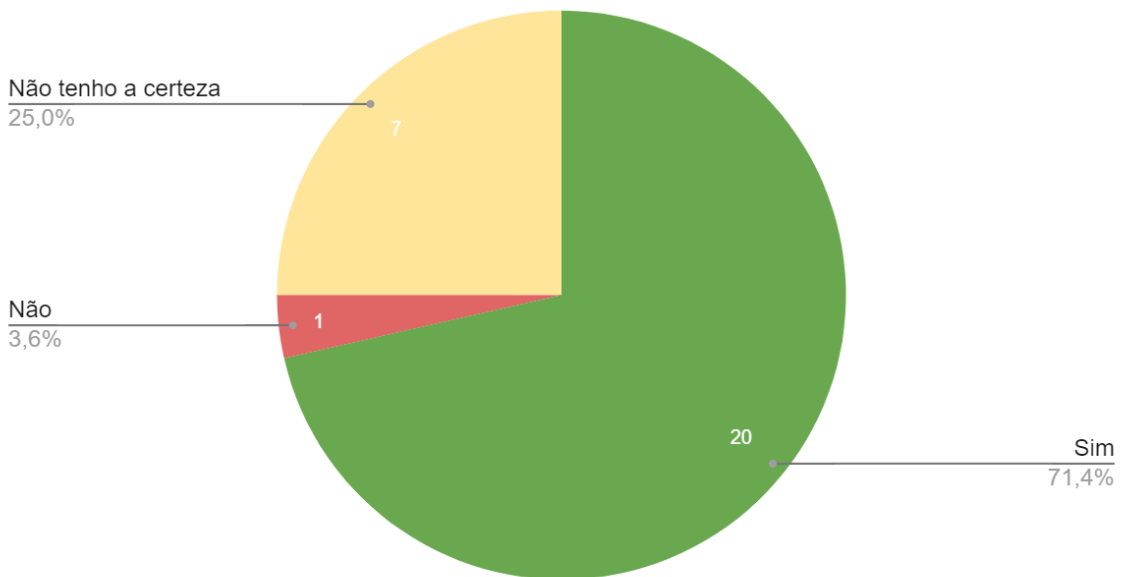




13. A adoção de práticas sustentáveis pode trazer benefícios para uma empresa. Numa escala entre 0 (discordo completamente) e 5 (concordo completamente), tendo em conta a sua experiência, que vantagens competitivas estão associadas à adoção de práticas sustentáveis?



15. No seu entender, a adoção de práticas sustentáveis impacta positivamente a performance financeira da empresa?



16. Justifique a sua resposta anterior, identificando quais são os fatores favoráveis ou desfavoráveis que condicionam essa conclusão.

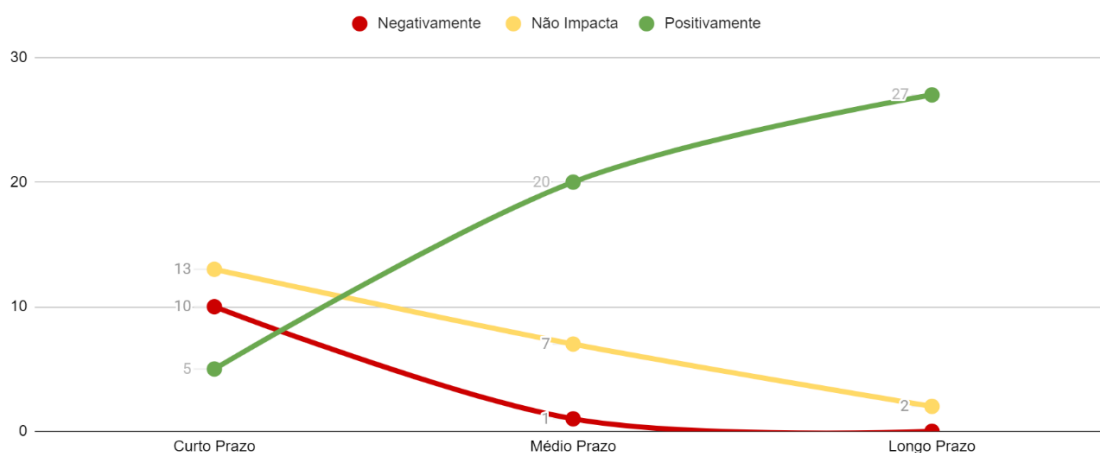
	Resposta
1	Não sei responder
2	Obviamente que tudo depende do contexto mas na maior parte das vezes a solução sustentável não é a mais rentável/eficiente financeiramente a curto médio prazo.
3	Se é verdade que a adoção de práticas sustentáveis requer investimentos vários, é ainda mais verdade que estas práticas sustentáveis levam a um aumento de eficiência das operações (por exemplo com a redução de consumos de energia e água e a redução de desperdícios). Também o aumento de vendas pela preferência dos consumidores se traduz num impacto favorável na <i>performance</i> financeira da empresa.
4	Práticas sustentáveis geram lealdade da parte dos consumidores. Podendo existir um investimento inicial na implementação dessas mesmas práticas, a médio prazo o resultado nas vendas é inequívoco. Com uma implementação otimizadas dessas medidas, pode também existir redução de custos (no nosso caso esse segundo ponto não aconteceu).
5	Desde logo pela procura de maior rentabilidade de recursos, sejam estes naturais ou de outra especie como o tempo.
6	Maior eficiência de gestão de recursos
7	A adoção de práticas sustentáveis requer um elevado investimento inicial (e posterior via manutenção das mesmas) que poderá desmotivar a sua aplicação.
8	Reduzindo custos fixos inerentes a consumos energéticos, maior eficiência nos processos, reduzindo custos por redução, re-utilização de materiais, etc.
9	Algum tipo de iniciativas green estão directamente associados a ganhos financeiros
10	Depende, na verdade, de que processos estamos a falar e de como estão implementados esses processos. Há materiais que podem ser recicláveis, mas mais caros que os não recicláveis. Por outro lado, uma empresa ao ter uma imagem eco friendly, pode aumentar as suas vendas e quota de mercado. Diria que o sucesso financeiro das práticas sustentáveis é contextual a cada empresa/medida e terá que ser analisada sob várias frentes.
11	A adoção de energias alternativas e a redução de alguns consumos energéticos tem um impacto positivo na redução de custos na empresa.
12	Sustentabilidade e continuação do negócio

13	Os modelos de distribuição e de packaging "verdes" ainda não são competitivos em termos de custo vs as restantes soluções.
14	Pois permite cortar uma fatia muito relevante dos custos com desperdícios mal geridos.
15	Uma empresa mais preocupada com sustentabilidade internamente atrai melhores recursos humanos, externamente melhora a reputação para os clientes finais o que faz com que clientes entre escolherem o produto A da empresa sustentável ou o produto B da não sustentável acabem por optar pelo A
16	através aumento de vendas
17	A sustentabilidade está ligada a inovação e a respectiva sobrevivência organizacional
18	A sustentabilidade implica uma realocação dos recursos e a utilização de recursos mais sustentáveis e práticas que evitam o desperdício levam a poupanças a médio-longo prazo.
19	Diferenciação

17. Dentro do leque de práticas sustentáveis já adotadas pela empresa, quais são aquelas que mais contribuem positivamente para os resultados financeiros?

	Resposta
1	Nenhuma que tenha conhecimento.
2	A redução de consumos de energia elétrica e térmica e também de água. A redução de desperdícios / quebras nas diferentes fases do processo. A redução de consumos de plásticos nas embalagens. A indução destas práticas nos nossos fornecedores.
3	Energia solar nas instalações (custos), R&D clean (driver de vendas)
4	Inovação de processos, entre outros.
5	Maior eficiência de gestão de recursos
6	Novas oportunidades de negócio nesse segmento (sustentável).
7	Instalação de painéis solares na fábrica, redução de consumo energético através de monitorização da mesma com ações concretas de redução, incorporação de materiais alternativos no packaging, entre outros.
8	Poupança de pegada de carbono promove eficiência nas rotas adoptadas
9	Otimização dos transportes, gestão do excesso de stock para evitar destruição de produto, escolha de materiais recicláveis em conjunto com uma boa comunicação ao consumidor.
10	As referidas na questão anterior. Mas também a adoção de horários de trabalho que permitam uma maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A aposta na formação dos colaboradores. A preocupação com o garante da sustentabilidade dos fornecedores (produtores de leite) e dos próprios clientes.
11	Todas terão contribuição financeira, mais cedo ou mais tarde. Exemplo: energia solar, tratamento de águas residuais, frota elétrica, etc
12	Redução do desperdício.
13	Gestão eficiente do ciclo de vida do produto.
14	Desenvolvimento de cápsulas biodegradáveis, apoio às plantações de café nos Açores.. (sem dados concretos para esta afirmação)
15	lealdade e reconhecimento dos clientes
16	Inovação ambiental
17	Simplemente ter essas práticas e comunicá-las para não ter attrition
18	Redução das emissões de CO2.

18. Indique como é que a integração de práticas sustentáveis condiciona os objetivos de rentabilidade financeira, em cada um dos seguintes horizontes temporais.



19. Que práticas sustentáveis a empresa tenciona adotar no futuro?

	Respostas
1	Não sei
2	NA
3	Além da manutenção e reforço das práticas actuais, tencionamos incrementar a inovação virada para as práticas sustentáveis, visando a introdução de novos processos mais lean e eficientes.
4	Aumento de capacidade em energia solar, aumento de cadeia de abastecimento local, 100% de packaging reciclável
5	NR
6	Utilização de materiais biodegradáveis no ciclo de negócio.
7	Implementação de ferramenta de ciclo de vida para medir impactos do nosso packaging no ciclo de vida do produto.
8	Não tenho conhecimento
9	Uso de produtos recicláveis
10	Continuar a apostar em energias alternativas com o menor impacto para o meio ambiente
11	Varias no âmbito Ambiental e social
12	Neutralização de carbono
13	Produção sustentável de matérias primas, redução da pegada com tudo o que isso implica
14	Frota totalmente eléctrica.
15	Aumento uso energia limpa
16	As várias áreas
17	Melhoria do ecodesign embalagens. Redução da pegada carbono.

20. Com base na questão anterior, por que razões ainda não foram adotadas?

	Respostas
1	NA
2	Estão conforme o plano definido para a Sustentabilidade, nomeadamente o plano de Capex necessário.
3	Prioridades e recursos
4	NR
5	Instabilidade da matéria subsidiária e incapacidade de tradução desta medida numa mais-valia comercial (competitiva).
6	Encontram se em estudo diferentes opções disponíveis.
7	=
8	Decisão estratégica
9	Devido às alterações estruturais que são necessárias que envolvem tempo e planeamento rigoroso
10	Estamos em implementação. Alteração de mindset organizacional
11	Porque a dimensão da empresa requiere que um longo período de transição
12	Estão a ser
13	Em processo de negociação.
14	está a ser feito de forma faseada
15	Já estão a ser adoptadas com os seus panos e obg diferentes todos os anos
16	Prioridade de requisitos no core da empresa.sim,

21. Deveria ser dado algum tipo de incentivos para promover o crescimento dos investimentos em projetos e empresas que sejam catalisadores de desenvolvimento sustentável em Portugal? De que natureza?

	Respostas
1	Sim. Ambientais
2	Incentivos Fiscais, por exemplo.
3	Naturalmente, os incentivos financeiros aos investimentos necessários para a agenda de Sustentabilidade seriam uma importante ajuda para os acelerar.
4	Sim. Isenção/redução/dedução de impostos
5	Penso que sim, na verdade já existem alguns incentivos relacionados com projetos do PT 2020.
6	Sim, financeiros e tributários
7	Sim. Financeiros/Fiscais.
8	sim com linhas de apoio financeiro
9	Possivelmente em diminuição da taxação fiscal, visto os custos base serem elevados e fatores muitas vezes dissuasivos
10	Sim. Por exemplo benefícios fiscais.
11	Apoio financeiro
12	Sim, claro. Incentivos economicos (beneficios fiscais) e financeiros, para acelerar a transformação de Portugal e nos posicionarmos na dianteira.
13	Financeiros, para ajudar no investimento necessario.
14	Utilização de fundos europeus e/ou praticas de incentivo fiscal (discriminação positiva)
15	Sim. Técnico e financeiro
16	Sim. Incentivo financeiro e reconhecimento de mérito
17	Sim, com foco crescente nos benefícios fiscais.
18	Financeiros
19	Através do apoio á inovação
20	Sim fiscal
21	Sim, incentivos fiscais e incentivos/instrumentos com fundos comunitários mais robustos e dedicados.

22. Identifica algumas necessidades regulatórias em Portugal que orientem os bancos e o setor financeiro a serem mais proativos no financiamento de investimentos mais amigos do ambiente?

	Respostas
1	Não
2	Não, pelo menos a banca e sector financeiro privado não pode ser “obrigado” a financiar determinados negócios podem sim existir incentivos do Estado de forma a que o sector financeiro possa ser um facilitador nesse sentido.
3	Sou adepto de não intervenção do Estado em relações entre privados. O Estado deve desenvolver incentivos para as empresas, através de benefícios fiscais e ajudas ao investimento. Por outro lado, as empresas privadas, e neste caso as instituições financeiras, devem ter a clarividência de ter na sua conduta um apoio ao desenvolvimento de atividades sustentáveis. Quem o fizer ganhará mais clientes.
4	É necessário maior controlo diria eu... Muitas vezes os fundos são direcionados para outros fins.
5	Não.
6	Sim através de linhas e programas de apoio do estado para as empresas.
7	Não tenho conhecimento
8	NA
9	Sim, subscrevo inteiramente
10	Sim, e infelizmente não temos ainda nenhum exemplo de banca portuguesa verde.
11	sim
12	Sim, tornando a promoção de uma empresa mais sustentável e amiga do ambiente um requisito eliminatório nos processos de financiamento.
13	na
14	Sim
15	Sim deveriam exigir essas práticas para priorizar de apoio ao investimento
16	Sim.

Anexo B – Questionário

1. Nome (opcional)
- 1.1. Email (opcional)
2. Idade
3. Formação de base
4. Empresa (opcional)
5. Área
6. Cargo (opcional)
7. Quão importante é para si que a empresa em que trabalha adote práticas sustentáveis?
8. Considera a empresa onde trabalha sustentável? Porquê?
9. A empresa em que trabalha tem nos seus objetivos preocupações ligadas com a sustentabilidade?
10. Se respondeu “sim” ou “ainda não, mas encontram-se no processo”, escolha, dentro das opções disponibilizadas, que tipo de práticas predominam na empresa:
11. Que elementos de sustentabilidade identifica na sua empresa?
12. Na sua opinião, indique o seu grau de concordância com a seguinte frase de Milton Friedman: “a única responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros”.
13. A adoção de práticas sustentáveis pode trazer benefícios para uma empresa. Numa escala entre 0 (discordo completamente) e 5 (concordo completamente), tendo em conta a sua experiência, que vantagens competitivas estão associadas à adoção de práticas sustentáveis? [Lealdade dos consumidores; Leque de clientes mais diversificado; Agir de forma mais cautelosa na gestão do risco; Melhorar a reputação; Redução do custo; Lucratividade; Melhoria da performance geral; Melhoria da performance financeira; Crescimento; Aumento de vendas; Aumento da produtividade; Atrair investidores; Outros]
14. Na atividade da sua empresa, quais destas vantagens competitivas identifica?
15. No seu entender, a adoção de práticas sustentáveis impacta positivamente a performance financeira da empresa?
16. Justifique a sua resposta anterior, identificando quais são os fatores favoráveis ou desfavoráveis que condicionam essa conclusão.
17. Dentro do leque de práticas sustentáveis já adotadas pela empresa, quais são aquelas que mais contribuem positivamente para os resultados financeiros?
18. Indique como é que a integração de práticas sustentáveis condiciona os objetivos de rentabilidade financeira, em cada um dos seguintes horizontes temporais. [Curto prazo; Médio prazo; Longo prazo]
19. Que práticas sustentáveis a empresa tenciona adotar no futuro?
20. Com base na questão anterior, porque razões ainda não foram adotadas?
21. Deveria ser dado algum tipo de incentivos para promover o crescimento dos

investimentos em projetos e empresas que sejam catalisadores de desenvolvimento sustentável em Portugal? De que natureza?

22. Identifica algumas necessidades regulatórias em Portugal que orientem os bancos e o setor financeiro a serem mais proativos no financiamento de investimentos mais amigos do ambiente?