



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Mestrado em Gestão de Empresas**

**Dissertação de Projeto final de curso**

A Adoção de Práticas Sustentáveis como fator Diferenciador na Performance das  
PMEs – a perceção dos colaboradores

Joana Raquel Dias Alves

Santarém

Ano 2024



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Mestrado em Gestão de Empresas**

**Dissertação de Projeto final de curso**

A Adoção de Práticas Sustentáveis como fator Diferenciador na Performance das  
PMEs – a perceção dos colaboradores

Joana Raquel Dias Alves

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em  
Gestão de Empresas sob a orientação do Professor Especialista Jorge Vieira

Santarém

Ano 2024



## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação marca o fim de uma jornada acadêmica que seria impossível de concretizar sem o apoio e suporte das pessoas mais importantes da minha vida, a quem gostaria de expressar a minha sincera gratidão.

Ao meu orientador, professor Jorge Vieira, por toda a paciência, disponibilidade e motivação ao longo do desafio constante que foi a realização desta dissertação. A sua dedicação, o esforço e o carinho foram essenciais para a conclusão deste trabalho. Acreditou muito mais do que eu alguma vez o fiz, eternamente grata.

Aos meus familiares e amigos, que desde o início me acompanharam e me ajudaram a ultrapassar este objetivo, quer pela força e apoio, quer pelas palavras de incentivo demonstradas.

Ao Miguel, por todo o amor, dedicação, paciência e por nunca me ter desamparado. Ao longo dos últimos anos, uma constante inspiração no meu percurso.

À minha mãe e irmão, pelo amor e suporte incondicional, por serem o maior exemplo da minha vida. O vosso amor e incentivo foram a minha maior fonte de motivação. Obrigada por nunca duvidarem das minhas capacidades e por acreditarem em mim até ao fim.

Ao meu pai e avó, por continuarem a ser a minha maior fonte de inspiração, pelo exemplo, amor e resiliência. O meu obrigada pelo privilégio de vos ter tido na minha vida.

Para terminar, o meu sincero obrigada, a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta dissertação.



## **Resumo**

A crescente preocupação dos consumidores com questões ambientais, juntamente com a pressão crescente de diversas partes interessadas, leva as empresas a adotarem uma abordagem mais ecológica na gestão dos seus processos. Na literatura sobre sustentabilidade, é comum observar uma ligação positiva entre uma abordagem proativa das empresas em relação à sustentabilidade e os benefícios que daí advêm. A preocupação com o impacto das suas atividades no ambiente em que operam é cada vez mais reconhecida como um elemento essencial para toda a organização.

O presente trabalho tem como objetivo analisar se a adoção de práticas sustentáveis contribui positivamente no impacto da Performance das Pequenas e Médias Empresas. Através da aplicação de questionários aos colaboradores de diversas PMEs portuguesas, procurámos compreender de que forma a incorporação de práticas sustentáveis tem impacto na performance das mesmas.

Os resultados obtidos permitiram concluir que a adoção de práticas sustentáveis influencia positivamente e de forma significativa a performance nas suas três dimensões.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas; Sustentabilidade; Práticas Sustentáveis; Performance; Inovação; Diferenciação.

## **Abstract**

Growing consumer concern about environmental issues, along with increasing pressure from various stakeholders, is leading companies to adopt a greener approach to managing their processes. Throughout the literature on sustainability, there is often a positive link between companies' proactive approach to sustainability and the benefits that come from it. Concern about the impact of their activities on the environment in which they operate is increasingly recognized as an essential element for any organization. The aim of this study is to analyze whether adopting sustainable practices has a positive impact on the performance of small and medium-sized enterprises. By administering questionnaires to the employees of several Portuguese SMEs, we sought to understand how the incorporation of sustainable practices impacts on their performance. The results showed that the adoption of sustainable practices has a positive and significant influence on performance in all three dimensions.

**Keywords:** Small and Medium-sized Enterprises; Sustainability; Sustainable Practices; Performance; Innovation; Differentiation.

## ÍNDICE

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo 1. INTRODUÇÃO .....                                                      | 1  |
| 1.1 Problema e questões de investigação .....                                     | 2  |
| 1.2 Objetivos, geral e específicos.....                                           | 3  |
| 1.3 Estrutura da Dissertação.....                                                 | 4  |
| Capítulo 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....                                           | 5  |
| 2.1. Conceito de PMEs.....                                                        | 5  |
| 2.1.1 A importância das PMEs.....                                                 | 6  |
| 2.1.2 Evolução do número das PMEs na estrutura económica da UE e em Portugal..... | 7  |
| 2.3 O universo das PMEs na Região Centro .....                                    | 8  |
| 2.4 Competitividade nas PME.....                                                  | 8  |
| 2.5. Inovação nas PMEs .....                                                      | 9  |
| 2.6. Performance .....                                                            | 10 |
| 2.7. Sustentabilidade Empresarial nas PMEs .....                                  | 11 |
| 2.7.1 As Práticas Sustentáveis.....                                               | 12 |
| 2.7.2. Motivações para a adoção de práticas sustentáveis .....                    | 13 |
| 2.8 Os ESG (Environmental, Social and Governance).....                            | 13 |
| 2.8.1 Os ODS e os indicadores ESG .....                                           | 15 |
| 2.8.2 A Estratégia e a Diferenciação .....                                        | 16 |
| 2.8.3. The Triple Bottom Line e a Sustentabilidade.....                           | 17 |
| 2.8.4 A Sustentabilidade e a Performance.....                                     | 18 |
| 2.8.5. O impacto das Práticas de Sustentabilidade na Performance .....            | 19 |
| Capítulo 3. Metodologia .....                                                     | 20 |
| 3.1. Opções Metodológicas Adotadas .....                                          | 20 |
| 3.2 Elaboração do Questionário e Escalas utilizadas no Estudo .....               | 21 |
| 3.3. Universo da investigação e Processo de Amostragem .....                      | 25 |
| 3.3.1 Considerações Gerais .....                                                  | 25 |
| 3.4. Pré-teste e Processo de Tratamento e Recolha de Dados .....                  | 26 |
| Capítulo 4. RESULTADOS.....                                                       | 28 |
| 4.1. Caracterização da Amostra .....                                              | 28 |



|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.1. Consistência Interna e Confiabilidade das Escalas Utilizadas .....     | 29 |
| 4.3. Análise descritiva das Principais Variáveis do Estudo.....               | 30 |
| 4.3.1 Adoção de Práticas Sustentáveis.....                                    | 30 |
| 4.3.2 A Sustentabilidade Empresarial .....                                    | 32 |
| 4.3.3. A Performance.....                                                     | 32 |
| 4.4. Associações e Dependências entre as principais variáveis do estudo ..... | 33 |
| 4.4.1 Estudo das Correlações entre as Variáveis do Estudo.....                | 34 |
| 4.4.2 Estudo das Diferenças entre as Variáveis de Estudo .....                | 35 |
| Capítulo 5. Discussão dos Resultados .....                                    | 39 |
| capítulo 6. CONCLUSÕES .....                                                  | 41 |
| 6.1. Conclusões .....                                                         | 41 |
| 6.2. Limitações do Estudo .....                                               | 43 |
| 6.3. Novas Linhas de Investigação.....                                        | 44 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                              | 45 |
| ANEXOS .....                                                                  | 55 |
| A - Questionário.....                                                         | 55 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Relação entre a Pergunta de Partida e o Objetivo Geral e as PD's e os respectivos OE's.....                                               | 4  |
| Tabela 2: Critérios de uma PME.....                                                                                                                 | 6  |
| Tabela 3: Identificação e Tipo de variáveis em estudo.....                                                                                          | 22 |
| Tabela 4: Dimensões e Itens da Escala Performance .....                                                                                             | 23 |
| Tabela 5: Dimensões e Itens da Escala Práticas de Sustentabilidade .....                                                                            | 24 |
| Tabela 6: Dimensões e Itens da Escala Sustentabilidade Empresarial .....                                                                            | 24 |
| Tabela 7: Valores de alpha de cronbach para a consistência interna.....                                                                             | 29 |
| Tabela 8: Práticas de Sustentabilidade Ambiental- estatística descritiva .....                                                                      | 30 |
| Tabela 9: Práticas de Sustentabilidade Social.....                                                                                                  | 31 |
| Tabela 10: Práticas de Sustentabilidade corporativa .....                                                                                           | 31 |
| Tabela 11: Sustentabilidade Empresarial.....                                                                                                        | 32 |
| Tabela 12: Performance .....                                                                                                                        | 33 |
| Tabela 13: Coeficiente de Ccorrelação de Spearman entre as Principais Variáveis .....                                                               | 34 |
| Tabela 14: Coeficiente de correlação de Spearman entre as Principais Variáveis discriminadas .....                                                  | 35 |
| Tabela 15: Teste de Mann-Witney para as variáveis Práticas Sustentáveis e Sustentabilidade Empresarial no que respeita à Performance das PMEs ..... | 36 |
| Tabela 16: Tabela Dicotômica das Variáveis .....                                                                                                    | 37 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Os 17 ODS .....                                 | 15 |
| Figura 2: Relação entre os ODS e os indicadores ESG ..... | 16 |
| Figura 3: Modelo de Investigação .....                    | 25 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**PME:** Pequena e Média Empresa

**OCDE:** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**ESG:** *Environmental, Social and Governance*

**ONU:** Organização das Nações Unidas

**ODS:** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**TBL:** *Triple Bottom Line*

**EBITDA:** *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

**SPSS:** Programa informático de análise estatística

**INE:** Instituto Nacional de Estatística

**IAPMEI:** Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**UE:** União Europeia

**PIB:** Produto Interno Bruto

## **CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO**

Atualmente, no cenário empresarial, a procura por práticas de gestão eficientes que integrem a sustentabilidade e a inovação tornou-se imperativa. Grande parte da economia global é representada por PMEs, e nesse sentido, estas tornam-se cruciais (Schaper, 2002).

A sustentabilidade nas operações das empresas vai para além do mero cumprimento de regulamentações ambientais, trata-se de adotar práticas que respondam às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras. Isso implica considerar não apenas os impactos ambientais, mas também os aspetos sociais e económicos das suas operações (Hart, 1995).

Desta forma, a combinação entre sustentabilidade e inovação é essencial para impulsionar o crescimento e a competitividade das PMEs, permitindo-lhes criar produtos e serviços diferenciados, encontrar novos mercados e otimizar processos.

Neste contexto, os fatores de diferenciação desempenham um papel fundamental e à medida que os consumidores se tornam cada vez mais conscientes e exigentes em relação às práticas empresariais, as PMEs conseguem destacar-se pelas abordagens sustentáveis e inovadoras obtendo uma vantagem competitiva significativa.

Esses fatores de diferenciação não só atraem clientes e investidores, mas também contribuem para a construção de uma reputação sólida e duradoura no mercado (Bos-Brouwers, 2010).

Assim, explorar a interseção entre PMEs, sustentabilidade, inovação e fatores de diferenciação torna-se crucial para o sucesso de qualquer empresa no século XXI. Desta forma, esta análise visa identificar de que forma as PMEs podem integrar efetivamente esses elementos nas suas estratégias de gestão para alcançar um desempenho sustentável e diferenciado num mercado cada vez mais competitivo e consciente (Nidumolu, et al., 2013).

## **1.1 Problema e questões de investigação**

Nos últimos anos, a adoção de práticas sustentáveis tornou-se um fator cada vez mais relevante para as empresas, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação. No contexto das PMEs, essa tendência adquire uma importância especial, uma vez que estas empresas, apesar da sua dimensão, desempenham um papel crucial na economia global e nas comunidades locais.

No entanto, as PMEs ao implementarem práticas sustentáveis, enfrentam desafios como por exemplo a limitação de recursos financeiros e humanos, o que levanta questões sobre a real eficácia e impacto dessas práticas na performance organizacional. É neste cenário que surge a necessidade de investigar se a adoção de práticas sustentáveis pode ser efetivamente utilizada como um fator diferenciador, capaz de influenciar positivamente a competitividade e o desempenho das PMEs no mercado.

A adoção de práticas sustentáveis pelas PMEs pode abranger desde a gestão eficiente de recursos naturais até à promoção de condições de trabalho justas e a adoção de processos produtivos menos poluentes. Contudo, a relação entre essas práticas e a performance empresarial ainda não está completamente clara (Porter et al., 2011)

Neste sentido, e tendo em consideração a fundamentação da pertinência da temática, definiu-se a seguinte Pergunta de Partida (PP): “Qual o impacto da adoção de práticas sustentáveis na performance das PMEs?”

Adicionalmente, como forma de responder à problemática levantada com a pergunta de partida, formulam-se ainda as seguintes perguntas derivadas, que igualmente pretendemos responder com o presente estudo:

- PD1: Quais são as principais práticas sustentáveis que as PME têm adotado nos seus processos?
- PD2: Como é que a reputação e a imagem da empresa são afetadas pela adoção de práticas sustentáveis?
- PD4: A adoção de práticas sustentáveis na empresa, influencia a perceção dos colaboradores?

Desta forma, o presente estudo propõe investigar o impacto da adoção de práticas sustentáveis na performance das PMEs, considerando diversos fatores que compõem o desempenho empresarial, como a inovação, a diferenciação de produtos e serviços, a reputação junto aos *stakeholders* e a satisfação dos colaboradores.

A partir dessa investigação, espera-se não apenas compreender melhor o papel das práticas sustentáveis como um diferencial competitivo, mas também oferecer *insights* valiosos que possam auxiliar as PMEs na elaboração de estratégias mais eficazes e sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento sustentável a longo prazo.

## **1.2 Objetivos, geral e específicos**

Compreender qual é o impacto da adoção de práticas sustentáveis na performance das PMEs é o objetivo primordial da presente investigação. Este estudo procura explorar de que forma a adoção de práticas sustentáveis podem influenciar diversos aspectos das PMEs, desde a sua reputação no mercado, inovação nos seus produtos e serviços e ainda afetar a sua performance.

Para alcançar o Objetivo Geral (OG), este estudo propõe os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE1: Compreender qual é o impacto da adoção de práticas sustentáveis na performance das PMEs.
- OE2: Identificar quais são as práticas sustentáveis mais aplicadas nas PMEs.
- OE3: Analisar como é que a adoção de práticas sustentáveis pela empresa influencia a percepção e a retenção dos colaboradores.

Estes objetivos visam fornecer uma compreensão abrangente de como a sustentabilidade pode ser integrada na gestão das PMEs e quais são os benefícios na performance que podem ser obtidos a partir dessa integração.

Na tabela 1 estão representadas as relações entre a PP e o OG assim como das PD's e os respectivos OE's.

**Tabela 1: Relação entre a Pergunta de Partida e o Objetivo Geral e as PD's e os respectivos OE's**

|           | <b>Perguntas de Investigação</b>                                                                |            | <b>Objetivos da Investigação</b>                                                                                          |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PP</b> | Qual o impacto da adoção de práticas sustentáveis na performance das PMEs?                      | <b>OG</b>  | Compreender qual é o impacto da adoção de práticas sustentáveis na performance das PMEs.                                  |
| PD1       | Quais são as principais práticas sustentáveis que as PME têm adotado nos seus processos?        | <b>OE1</b> | Identificar quais são as práticas sustentáveis mais aplicadas nas PMEs.                                                   |
| PD2       | Como é que a reputação e a imagem da empresa são afetadas pela adoção de práticas sustentáveis? | <b>OE2</b> | Analisar de que forma é que a reputação e a imagem da empresa são afetadas pela adoção de práticas sustentáveis.          |
| PD3       | A adoção de práticas sustentáveis na empresa, influencia a percepção dos colaboradores?         | <b>OE3</b> | Analisar como é que a adoção de práticas sustentáveis pela empresa influencia a percepção e a retenção dos colaboradores. |

### 1.3. Estrutura da Dissertação

O presente trabalho de investigação é composto por 6 Capítulos. No primeiro e presente capítulo, destina-se à Introdução, onde consta a contextualização do tema abordado e estudado, assim com os objetivos do mesmo.

No segundo capítulo, o Enquadramento Teórico da temática, com a descrição detalhada dos principais conceitos deste estudo, sendo esses – as PMEs, a inovação, a sustentabilidade e a *performance*.

Posteriormente, no terceiro capítulo, é descrita a Metodologia, expondo de que forma foi realizado o procedimento de recolha de dados, a estrutura do questionário, a caracterização da amostra e a identificação das variáveis. De seguida, no quarto capítulo, são evidenciados os resultados obtidos assim como é efetuada a sua análise e discussão.

Por fim, no quinto e último capítulo, procede-se à conclusão dos resultados obtidos e são ainda identificadas as limitações da investigação e mencionadas recomendações para futuras investigações.



## CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Perante a elaboração da temática do presente estudo empírico, é necessário realizar o enquadramento teórico apresentado os conceitos de Pequenas e Médias Empresas, Inovação, Práticas Sustentáveis e por fim de *Performance*. As PMEs, que desempenham um papel crucial no desenvolvimento económico global, enfrentam desafios ao equilibrar crescimento e sustentabilidade. A análise inicial concentra-se nas características das PMEs, explorando as suas contribuições e limitações em contextos de mercado. Em seguida, será discutido o conceito de sustentabilidade, as suas dimensões e de que forma as PMEs podem integrar práticas sustentáveis nos seus processos. E por fim, será analisada a relação entre a adoção de práticas sustentáveis e o seu impacto na performance organizacional, procurando entender de que forma a sustentabilidade pode contribuir para o aumento da competitividade e eficiência das PMEs.

### 2.1. Conceito de PMEs

De acordo com o INE (2023), consideram-se PMEs como empresas que empregam menos de 250 pessoas, cujo volume de negócios anual não ultrapassa os 50 milhões de euros e cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros. Desta forma, distinguem-se:

- Microempresas
- Pequenas Empresas
- Médias Empresas

A nível internacional, não existe uma definição de PME dado que, cada país difere o conceito baseando-se na legislação existente (OCDE, 2017).

No que diz respeito às características que estabelecem diferenças entre PMEs e grandes empresas, de acordo com Bos-Brouwers (2010), podemos evidenciar diversos fatores nas PMEs, tais como: um baixo grau de formalização dado que a sua estrutura é menos formalizada e com processos mais ágeis e menos burocráticos; detém um foco no curto prazo pelo facto de se adaptarem rapidamente às constantes mudanças e por direcionarem as suas estratégias e tomadas de decisões no curto prazo; escassez de recursos como por exemplo de capital, de pessoal qualificado, o que poderá impactar as suas estratégias; foco local e regional com orientação para o cliente, onde adaptam os seus produtos/serviços às

necessidades locais ou regionais; e por fim, têm uma enorme flexibilidade organizacional que lhes permite ajustes rápidos e eficazes em resposta às necessidades do mercado assim como às suas mudanças.

Desta forma, uma abordagem mais adaptativa e ágil, são características que destacam as PMEs das grandes empresas. De seguida apresenta-se a tabela 2 com os principais critérios para categorizar uma empresa como PME, de acordo com a Comissão Europeia (2003).

**Tabela 2: Critérios de uma PME**

| <b>Tipo de empresa</b> | <b>Número de empregados anual</b> | <b>Volume de negócios anual</b> | <b>Balanço total anual</b> |
|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| <b>Médias</b>          | <250                              | ≤50 milhões €                   | ≤43 milhões €              |
| <b>Pequenas</b>        | <50                               | ≤10 milhões €                   | ≤10 milhões €              |
| <b>Micro</b>           | <10                               | ≤2 milhões €                    | ≤2 milhões €               |

*Fonte: Elaboração Própria*

### **2.1.1 A importância das PMEs**

Segundo Marin et al. (2015), as PME desempenham um papel essencial na economia da UE, sendo responsáveis pela maioria das atividades económicas e detendo o potencial para mobilização e promoção do crescimento dinâmico de qualquer economia (Gupta e Barua, 2018).

As PMEs para além de desempenharem um papel crucial para a saúde e estabilidade da economia global: representam mais de 95% de todos os negócios e a maioria do PIB do setor privado, geram riqueza e postos de trabalho, além de promoverem impactos sociais e ambientais. Enquanto isso, há uma pressão imensa sobre o meio ambiente natural e um reconhecimento de que os recursos finitos estão a esgotar-se rapidamente (Marin et al., 2015).

Em concordância com a Comissão Europeia (2016), as PMEs representam 99% de todo o tecido empresarial da UE, contribuindo significativamente para o aumento de oportunidades de conceção de postos de trabalho. Além disso, desempenham um papel crucial na promoção da competitividade e do crescimento económico, enquanto também estimulam um espírito empreendedor e inovação na Europa.

Assim, são fundamentais na criação de emprego, no desenvolvimento sustentável, no crescimento económico e ainda estimulam o espírito empresarial, a inovação e por consequência a competitividade, uma vez que são cruciais no desenvolvimento da economia dos países (Caner, 2004).

Em concordância com Biggs (2002), as PMEs desempenham três contribuições únicas para a economia, nomeadamente pelo facto de crescerem mais rapidamente do que as grandes empresas, promovem um dinamismo económico ao intensificar a concorrência; e por último, contribuem para o desenvolvimento do talento empreendedor e da competitividade.

Apesar desses benefícios, as PMEs enfrentam desafios, tanto de natureza estrutural assim como devido às mudanças nos cenários ambientais. No entanto, dispõem de diversos programas de apoio e medidas para fortalecer o seu segmento (Karadag, 2015).

Em suma, as PMEs são consideradas empresas de menor dimensão, mas por outro lado, são consideradas, mais inovadoras e com mais capacidade de disposição para “correr” riscos (Teirlinck e Spithoven, 2013).

### **2.1.2 Evolução do número das PMEs na estrutura económica da UE e em Portugal**

As PMEs detêm um papel crucial tanto na UE como em Portugal, desempenhando uma função essencial na estrutura económica, sendo consideradas pela Comissão Europeia (2006) o motor da economia europeia. Constituem uma fonte de empregos, fomentam o espírito empreendedor e promovem a inovação, tornando-se, assim, indispensáveis para a competitividade e para o mercado de trabalho.

Em 2022, as PMEs representavam 99,8% do tecido empresarial da UE e Portugal, detinha uma média de 99,9%. No que diz respeito à percentagem de emprego, em Portugal, estas são responsáveis por 80% do emprego total o que corresponde a um valor superior ao da média da UE que detém uma percentagem de 67% (Comissão Europeia, 2019).

A elevada percentagem de PMEs no tecido empresarial é explicada, por vários autores, pelo conjunto de características intrínsecas a este tipo de empresa. As PMEs apresentam vantagens em termos de inovação, empreendedorismo e flexibilidade, sendo, por isso, consideradas empresas mais inovadoras, dado que para elas a inovação é vista como uma estratégia essencial para o seu crescimento. Relativamente ao empreendedorismo, este é considerado o motor para a sobrevivência a longo prazo de qualquer empresa; não que se

refira à flexibilidade, o autor menciona a capacidade de adaptação a variações na procura e a variabilidade nas remunerações (Erixon, 2009).

### **2.3 O universo das PMEs na Região Centro**

De acordo com o IAPMEI (2022), as PMEs da região centro representavam cerca de 27,6% que correspondem a 2 829 empresas do total das empresas distinguidas como líderes. O seu volume de negócios foi superior 12,8 mil milhões de euros, onde as exportações representaram um total de 2 mil milhões de euros sendo desta forma responsáveis por cerca de 28% de postos de trabalho em 2021.

No que diz respeito à distribuição setorial, foi liderada pelo setor do Comércio com uma percentagem de 34,7%, em segundo lugar a Indústria com 34%, seguida da Construção com 12,1%, o Turismo com 7,1% e por fim, o setor dos Serviços com 5,6%. Foi ainda possível apurar que com 69,3% são as pequenas empresas que predominam na região centro, seguindo-se as médias empresas com 23,2% e por último, as microempresas com 7,5%.

Desta forma, as PMEs da região centro evidenciam taxas de crescimento de vendas com uma percentagem de 18,1% e nas exportações com uma percentagem de 20,8%. Relativamente ao desempenho económico, o EBITDA, atinge uma percentagem de 1,7 mil milhões de euros (+ 29%) onde os resultados líquidos superam os 1,08 mil milhões de euros que corresponde a uma percentagem de + 38,6%. A autonomia financeira média das PMEs é de 59%.

### **2.4 Competitividade nas PME**

Atualmente, a competitividade é um dos conceitos mais discutidos nas empresas, nas estruturas e estratégias de políticas nacionais e regionais, nas políticas económicas e também nos debates sobre crescimento e/ou convergência (Voinescu & Moisoiu, 2015). O principal foco de competitividade relaciona-se com o desempenho a longo prazo, podendo esta ser vista como uma variável independente, dependente ou proporcional (Man & Chan, 2002).

A competitividade é definida como a implementação de uma estratégia de criação de valor que ainda não existe em nenhum outro concorrente. A vantagem competitiva, por sua vez, está diretamente ligada ao valor que a empresa consegue criar para seus consumidores, sendo que o conceito de valor se refere ao que os consumidores estão interessados em pagar

por um produto ou serviço que se distingue, de alguma forma, dos concorrentes (Porter, 1985).

Como consequência, a liderança de custos e diferenciação são consideradas pelo mesmo autor, como vantagens competitivas. Adicionalmente, a competitividade de uma organização está relacionada com a sua capacidade de deter uma posição de vantagem no mercado, produzindo produtos de qualidade, com preços competitivos, e que respondam às mudanças da procura, de forma inovadora orientada o sucesso da diferenciação do produto (Altenburg et al., 1998). Desta forma, uma maior produtividade é equivalente a uma maior competitividade (Wysokinska, 2003).

As elevadas mudanças tecnológicas produziram impactos no ambiente competitivo e aumentaram as oportunidades de desenvolvimento das PMEs. (Ahmedova, 2015).

Devido à elevada concorrência, as empresas são obrigadas, a destacar-se nas variadas áreas em que atuam, na sua capacidade de inovação e por conseguinte, na capacidade e qualidade de reposta (Singh et al., 2008).

Posto isto, para que as PMEs sobrevivam a mercados extremamente competitivos e cada vez mais globalizados com uma pressão diária por parte da concorrência, torna-se indispensável que otimizem as suas capacidades de tomada de decisão. Assim, a solução mais exequível que visa o crescimento sustentável e a obtenção de vantagem competitiva é a inovação (Singh et al., 2008).

## **2.5. Inovação nas PMEs**

A inovação é definida como a criação, assimilação e exploração de algo novo com valor acrescentado, através do desenvolvimento de novos métodos de produção, da renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, bem como pela implementação de novos sistemas de gestão. Desta forma, é encarado tanto como um processo quanto como um resultado (Crossan & Apaydin, 2010).

Brown & Eisenhardt (1995) acrescentam que a sobrevivência e o sucesso das empresas dependem do processo de inovação. A inovação permite alcançar diferenciação e competitividade no mercado, mas, para que tal sejam possível as empresas necessitam de ter a capacidade de inovar e transformar o conhecimento em resultados inovadores benéficos não só para a empresa, mas também para os seus *stakeholders* (Lawson & Samson, 2001).

Adicionalmente, a OCDE e o Eurostat (2019) afirmam que a inovação é uma atividade dinâmica e que ocorre nos diversos setores da economia.

Assim, a inovação tem a capacidade de posicionar as empresas de forma dominante no futuro das mesmas. Os inovadores de alto desempenho conseguem equilibrar diversas capacidades, lançando consistentemente novos produtos de alta qualidade no mercado de maneira mais rápida, frequente e a um custo inferior aos concorrentes (Kiernan, 1996)

Deste modo, a capacidade de adaptação que impulsiona e agiliza o processo de inovação representa uma das vantagens competitivas das PMEs em comparação com as grandes empresas (Marcolin et al., 2017). Além disso, salienta-se o facto de as PME serem menos burocráticas e demonstrarem um desejo de estabelecer relações externas, uma vez que reconhecerem que isso proporciona benefícios no acesso a mais oportunidades (Presenza et al., 2017).

Em concordância com Ahn et al., (2017), devido à sua estrutura organizacional simplificada, as PMEs apresentam um processo de tomada de decisão centralizado, onde as decisões são influenciadas pelas características dos CEOs, que possuem uma orientação empreendedora que facilita a inovação.

## **2.6. Performance**

Relativamente à *Performance*, existem vários conceitos utilizados na definição do desempenho de uma empresa, ou seja, desempenho operacional e desempenho financeiro.

O desempenho operacional é geralmente definido como um conjunto de várias dimensões que refletem as operações internas de uma organização em termos dos elementos de produto, qualidade de processo, eficiência e produtividade. Alguns estudos afirmam que a performance operacional foi medida através da produtividade, eficácia e eficiência das operações internas, enquanto a performance financeira é medida por meio de indicadores que incluem rentabilidade, retorno sobre investimento e o preço das ações. O aumento da inovação, especialmente no desempenho financeiro, tem um impacto na competitividade da empresa ( Rumanti et al., 2022).

A competitividade de uma empresa pode ser sustentada por uma efetiva definição de desempenho. Como consequência, a empresa deve conhecer os fatores que afetam o seu desempenho e coordená-los de forma eficaz ( Rumanti et al., 2022).

Assim, segundo Eltayeb et al. (2011), as práticas sustentáveis, ao concentrarem-se na redução dos impactos ambientais negativos e na promoção de produtos sustentáveis, podem melhorar a percepção da empresa junto ao governo, clientes, fornecedores, colaboradores e do público em geral. Essa melhoria na imagem pode aumentar a satisfação e lealdade dos clientes, bem como a satisfação e retenção dos colaboradores, o valor da marca da empresa e até mesmo as oportunidades de negócio.

## **2.7. Sustentabilidade Empresarial nas PMEs**

A sustentabilidade empresarial surge como um fator impulsionador que visa desafiar e transformar as estratégias internas das organizações, criando oportunidades, como a expansão de mercados e a melhoria da privacidade, além de aprimorar o controle de riscos que podem ameaçar a continuidade do negócio. Muitas empresas que adotam práticas sustentáveis tornam-se modelos de referência, onde os parceiros apoiam o valor agregado dessas iniciativas. Este reconhecimento gera orgulho nos colaboradores, tanto na relação à empresa como aos seus produtos, resultando num comprometimento duradouro com a organização (EU-OSHA, 2009).

Assim, a sustentabilidade empresarial não é uma tendência passageira, mas sim um elemento profundamente ligado às atividades principais das empresas, que acrescenta valor ao negócio (Porter e Kramer, 2006). Dada a importância atribuída à cooperação e à marca, é cada vez mais necessário que as empresas adotem uma conduta ética baseada no diálogo contínuo com as partes interessadas, com o objetivo de melhorar a gestão empresarial e a prestação de serviços (Jonker, 2003).

A sustentabilidade, assim sendo, baseia-se em dois fatores principais: o compromisso autêntico da empresa com os seus valores e a estratégia aplicada em relação aos seus stakeholders (Sahut et al., 2014).

As PMEs possuem uma vantagem competitiva significativa em relação às grandes empresas no que diz respeito à sustentabilidade. Com estruturas mais leves e dinâmicas, conseguem implementar mudanças de maneira mais ágil e rápida, com menos impacto sobre sua cadeia de valor (Bos-Brouwers, 2009).

Uma transformação para processos mais sustentáveis não precisa de ter um impacto extraordinário no orçamento – o ponto crucial é direcionar os investimentos para processos, infraestruturas e métodos de produção que permitam o crescimento da empresa, respeitando o meio ambiente e garantindo os direitos fundamentais e as liberdades das pessoas (Bansal, 2005).

Além disso, estas inovações e adaptações sustentáveis podem resultar em vantagens como a redução do consumo e da dependência energética, o aumento da rentabilidade e produtividade, o melhor acesso e reutilização de materiais, e melhorias na distribuição e cadeia de abastecimento. Esses benefícios, tanto diretos quanto indiretos, promovem uma gestão mais eficiente dos recursos, sempre com foco na economia circular (Ghisellini et al., 2016).

Atualmente, as PMEs estão cada vez mais sob pressão para medir e gerir o seu impacto no meio ambiente tendo em consideração que, são parte integrante da cadeia de suprimentos, onde há uma crescente exigência por uma gestão sustentável, tanto por parte dos clientes tanto por parte dos fornecedores, especialmente para aquelas PMEs que procuram garantir contratos com governos ou empresas maiores.

As PMEs também precisam de garantir que têm acesso aos recursos necessários para continuar a oferecer os seus produtos e serviços no futuro (Lee & Klassen, 2008).

### **2.7.1 As Práticas Sustentáveis**

O compromisso das empresas com o desenvolvimento sustentável envolve uma implementação de práticas sustentáveis, que engloba políticas, procedimentos e práticas específicas para controlar e monitorar os impactos de suas atividades no ambiente (Montabon et al. ,2007).

Ao incorporar essas práticas, as empresas demonstram o seu compromisso em integrar preocupações ambientais e sociais nas suas atividades, enquanto procuram responder às expectativas dos seus *stakeholders* (Carters & Rogers, 2008).

Por outro lado, as práticas sociais englobam todas as abordagens de gestão que impactam a forma como as empresas promovem o desenvolvimento do potencial do capital humano e contribuem para bem-estar da comunidade envolvente (Galeazzo & Klassen, 2015). Dessa



forma, ajudam a satisfazer as necessidades tanto dos colaboradores como da sociedade externa (Pullman et al., 2009).

Assim, com base nos princípios da sustentabilidade social, as organizações devem garantir oportunidades justas dentro da empresa, incentivar a diversidade, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e fortalecer a ligação com a comunidade envolvente (Elkington, 1994).

Por conseguinte, a redução de custos, a melhoria da qualidade, o cumprimento das exigências regulamentares e o aumento da competitividade são os principais fatores que motivam a adoção de práticas sustentáveis (Russel e Millar, 2014).

### **2.7.2. Motivações para a adoção de práticas sustentáveis**

A exigência para que as empresas adotem práticas mais sustentáveis provém de todos os seus *stakeholders*, tanto internos como externos, constituindo um fator determinante para a implementação dessas práticas nas organizações (Sarkis et al, 2010).

A crescente consciência ambiental observada entre os consumidores também influencia as decisões das empresas em relação à sustentabilidade corporativa, tendo em consideração que muitos dos clientes procuram garantir que a aquisição de um produto ou serviço cumpra padrões ambientais mínimos (Sarkis et al., 2010).

Para além disso, os acionistas motivam as organizações a responder às suas questões ambientais e sociais, aumentando o valor para as partes interessadas e diminuindo os riscos e custos associados à implementação de medidas ambientais proativas (Montabon et al., 2007; Zhu & Sarkis, 2004).

## **2.8 Os ESG (*Environmental, Social and Governance*)**

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento significativo na relevância das questões ambientais, sociais e de governamentais (ESG), especialmente no que diz respeito às decisões de investimento, operações e compras (OCDE, 2020).

A divulgação de informações relacionadas com os fatores ESG, desempenham um papel fundamental que oferecem aos investidores uma compreensão mais abrangente dos

elementos não financeiros que medem e definem o desempenho das empresas (Pulino et al., 2022).

Por sua vez as empresas que incorporam predominantemente os fatores ESG na sua estratégia criam oportunidades comerciais a partir de problemas globais, sociais e de governação, proporcionando ainda um melhor ambiente de trabalho. Os fatores ESG são igualmente vistos por estes autores como um ativo crucial que influencia a vantagem competitiva futura e a rentabilidade de uma empresa. Embora não estejam visíveis nas suas projeções financeiras, é fundamental avaliar como estes fatores afetam o seu desempenho (Chang e Lee, 2022).

Através destes três indicadores é possível verificar se a empresa é financeiramente rentável, se é social e ambientalmente responsável, bem como se apresenta uma gestão corporativa assente em valores e procedimentos éticos e de respeito pelos Direitos Humanos universais (OCDE, 2020).

Deste modo, a incorporação dos fatores ESG nas estratégias das empresas tem um impacto positivo na sua receção, levando à redução de custos e à melhoria da satisfação dos clientes (Discuonzo et al., 2022). O fortalecimento do desempenho dos fatores ESG gera maior confiança entre as partes interessadas.

### 2.8.1 Os ODS e os indicadores ESG

A ONU, desenvolveu a Agenda de 2030 para o Desenvolvimento Sustentável que define as prioridades e aspirações do desenvolvimento sustentável global para 2030. Assim, foram definidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (figura 1).

O grau de responsabilidade de uma organização é um tema bastante relevante que deve ser obtido através de indicadores que possibilitem a quantificação da eficácia e eficiência das atividades praticadas pelas empresas/países (Neely & Adams, 2001).

Figura 1: Os 17 ODS



Fonte: ONU- Objetivos de desenvolvimento sustentável

Nessa perspectiva, surge então o conceito de ESG que tem como finalidade medir as ações desenvolvidas pelas empresas nas três áreas: ambiental, social e governamental. Assim, a divulgação de elementos relacionados com os ESG, garantem que as práticas utilizadas pelas empresas estejam alinhadas com os interesses da sociedade (Ioannou & Serafim, 2015).

Dessa forma, pode concluir-se que a adoção de estratégias ESG, não têm como objetivo primordial a obtenção de lucro, mas sim, o aumento da legitimidade perante a sociedade o que se enquadra com os 17 ODS desenvolvidos pela ONU que representam

metas comuns para todos os países. Na figura 2, está demonstrada a relação entre os ODS e os indicadores ESG.

**Figura 2: Relação entre os ODS e os indicadores ESG**



*Fonte: Os critérios ESG: PME Sustentável (ONU)*

### 2.8.2 A Estratégia e a Diferenciação

No que diz respeito ao conceito de estratégia no contexto empresarial, este pode ser visto como a adoção de ações que visam estabelecer uma posição vantajosa numa indústria, permitindo enfrentar a concorrência com sucesso e alcançar um resultado mais elevado sobre o investimento (Porter, 1998).

Deste modo, a estratégia pode ser definida como a relação que se estabelece entre a empresa e todo o meio envolvente, em que esta pode ser alterada de forma a regular as suas ações de forma a obter um maior número de clientes e resultar num maior retorno e resultados obtidos para a empresa (Tavares, 2008).

Assim, a estratégia está diretamente relacionada com a forma de obter resultados eficazes juntando-se com o planeamento e análise com o fim de atingir uma situação futura capaz de alcançar um objetivo comum (Stoner, 1985).

Posto isto, a estratégia é vista como uma “arma” que a empresa deve considerar ser uma opção inteligente, viável e económica, capaz de otimizar os seus recursos, reduzindo os seus obstáculos, superando a concorrência e aproveitando da melhor forma possível as oportunidades que todo o meio envolvente lhes possa proporcionar (Oliveira, 2008).

O resultado de uma estratégia competitiva bem-sucedida, resulta da combinação dos métodos ofensivos e defensivos. Assim, a diferenciação destaca-se como uma das estratégias mais eficazes das empresas se destacarem e ainda obterem uma maior vantagem (Mintzberg, 1998).

Em concordância com Porter (1998), as estratégias de diferenciação envolvem o desenvolvimento de produtos/serviços exclusivos que apresentem um desempenho mais elevado para o cliente mesmo que para isso, detenham um preço superior.

### **2.8.3. *The Triple Bottom Line* e a Sustentabilidade**

Impulsionado pelo princípio da Sustentabilidade, surge o conceito do TBL ou, conceito também conhecido como 3P's da Sustentabilidade (*People, Planet, Profit*) em 1994, que vêm aumentar a visão tradicional de uma empresa focada apenas no lucro financeiro, incorporando outras duas dimensões essenciais: ambiental e social (Goel, 2010).

Assim, as três linhas do TBL são:

- A linha Económica: refere-se ao impacto das práticas impostas pela empresa, bem como à capacidade da economia, enquanto subsistema de sustentabilidade, de sobreviver e evoluir para apoiar as gerações futuras (Spangenberg, 2005).
- A linha Social: que envolve o impacto da empresa nas comunidades em que se insere, às práticas empresariais benéficas e justas, assim como as suas contribuições para o bem-estar social (Elkington, 1994).
- A linha Ambiental: que diz respeito às práticas ambientais da empresa, a gestão dos recursos e políticas ambientais que não coloquem em causa os recursos para as gerações futuras (Elkington, 1994).

Em suma, o TBL pretende equilibrar as três dimensões mencionadas acima, de forma a promover o sucesso a longo prazo de uma empresa demonstrando que as três linhas estão interligadas entre si e que o sucesso não depende apenas da linha económica.

Traduz-se assim, numa visão holística que procura maximizar o valor não apenas para os acionistas, mas também para os stakeholders e ainda para o meio ambiente (Goel, 2010).

#### **2.8.4 A Sustentabilidade e a Performance**

Atualmente, a sustentabilidade é considerada um dos fatores-chave de sucesso numa estratégia empresarial de longo prazo, uma vez que, para uma empresa ser rentável hoje, deve ser capaz de gerir o impacto económico, social e ambiental (Porter & Kramer, 2011).

A melhoria do desempenho ambiental pode criar novos mercados e fomentar o crescimento dos segmentos de mercado com consciência ambiental. Com a crescente procura por produtos ecológicos, surgem novas oportunidades de venda (Porter & Van der Linde, 1995; Hart, 1995).

A crescente consciência ambiental, a prevenção da poluição, a gestão de produtos e o desenvolvimento sustentável tornam-se fontes cada vez mais relevantes de vantagem competitiva. Assim, a habilidade de uma empresa para lidar com questões ambientais pode ser considerada um componente de sua capacidade organizacional (Hart, 1995).

As práticas ambientais sustentáveis reduzem a quantidade de resíduos, o consumo de vários insumos de produção, incluindo energia e materiais (Rothenberg et al., 2001; Stroufe, 2003). Outros benefícios de uma gestão ambiental eficaz incluem a mitigação de riscos de perdas devido a crises ou regulamentações (Reinhardt, 1999) e a prevenção de despesas relacionadas a ações judiciais e acordos legais (Karpoff et al., 2005).

Padrões ambientais rigorosos tendem a reduzir os custos de desenvolvimento, manutenção e aplicação de políticas e procedimentos, facilitando a transferência de conhecimento acumulado e aumentando o moral e a produtividade dos colaboradores.

Integrar a sustentabilidade nas estratégias implica adotar uma responsabilidade social corporativa que é apreciada pelas partes interessadas, uma vez que ajuda a prevenir e minimizar externalidades negativas (Dowell et al, 2000).

É fundamental sublinhar que a sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma decisão estratégica que pode aprimorar a eficiência operacional, diminuir custos a longo prazo e aumentar a fidelidade dos clientes (Porter, et al., 2007).

Empresas que adotam práticas sustentáveis estão melhor posicionadas para inovar, responder a mudanças regulatórias e de mercado, e como consequência, construir uma reputação sólida (Porter, et al., 2007).

### **2.8.5. O impacto das Práticas de Sustentabilidade na Performance**

Independentemente das razões para adotar medidas de sustentabilidade, é claro que um número crescente de empresas considera essas práticas como uma oportunidade para obter vantagens (Russel & Millar, 2014).

Investir na formação e no desenvolvimento dos colaboradores, são algumas práticas sustentáveis que demonstraram empiricamente melhorar tanto o ambiente quanto o bem-estar social (Pullman et al. (2009).

Segundo Sarkis et al. (2010), é essencial proporcionar formação aos colaboradores sobre questões ambientais, permitindo que estes contribuam de maneira ativa para uma cultura organizacional baseada em valores sustentáveis.

Desta forma, observa-se uma tendência crescente nas empresas para adotar um papel proativo na promoção do bem-estar dos seus colaboradores internos e das partes envolvidas na sua cadeia de valor, motivadas tanto por responsabilidades sociais como pela procura de benefícios económicos (Marshall et al., 2015).

Fundamentalmente, as empresas existem para gerar lucros – e a implementação de iniciativas sustentáveis geralmente envolvem um custo (Puritt, 2012). No entanto, espera-se que este custo seja amplamente recuperado através das vendas para justificar tais despesas.

### **CAPÍTULO 3. METODOLOGIA**

Terminado o enquadramento teórico, segue-se a fase da metodologia em que são apresentadas as opções metodológicas em que se baseou o processo de investigação da temática abordada.

A metodologia é uma componente essencial, pois responde a questões que permitem caracterizar a natureza e o objetivo da investigação, o método de abordagem adotado, o modelo de análise, os procedimentos utilizados, as técnicas de recolha de dados e também define a delimitação do universo usado na presente investigação (Marconi & Lakatos, 2003).

Conforme Fortin (1999), a investigação científica é considerada o método mais rigoroso e mais aceitável para a aquisição de conhecimento, pois baseia-se num processo racional que permite atingir os objetivos previamente estabelecidos.

A metodologia de estudo deverá abranger as seis etapas nomeadamente a definição do problema, a abordagem ao problema, a conceção da investigação, a recolha de dados, seguida da análise de dados e por fim a elaboração dos resultados (Malhota, 2004).

Na presente pesquisa foi utilizado o método descritivo e trata-se de uma pesquisa quantitativa, caracterizada por examinar relações entre variáveis e utilizar dados quantitativos. (Saunders et al., 2009).

#### **3.1. Opções Metodológicas Adotadas**

Este estudo está organizado em duas partes principais. A primeira, abordada no capítulo anterior, centra-se no contexto económico do setor em questão e na revisão da literatura científica, com o objetivo de identificar e contextualizar as variáveis que permitem responder às questões de investigação previamente formuladas.

A segunda parte refere-se à componente empírica deste trabalho, na qual se decidiu realizar um estudo de carácter quantitativo, com a recolha de dados realizada através da técnica de um questionário estruturado.



### **3.2 Elaboração do Questionário e Escalas utilizadas no Estudo**

A utilização do questionário como ferramenta de recolha de dados é particularmente adequada quando se pretende estudar um fenómeno social com a recolha de dados a partir de uma amostra de sujeitos extraídos da população objeto de estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Permite a quantificação de diversos dados e a realização de uma análise quantitativa, além de fornecer uma visão imediata e descritiva de vários elementos de forma quantitativa (Saunders & Thornhill, 2009).

O enquadramento teórico apresentou os elementos essenciais para a formulação de um conjunto de perguntas previamente validadas, que podem ser aplicadas neste estudo (Saunders et al., 2009). A revisão da literatura foi determinante para definir e contextualizar o problema, estabelecendo os objetivos e identificando as variáveis relevantes. Desta forma, foi possível escolher questionários validados, que são cruciais para analisar a amostra e captar as percepções possíveis.

O formato do questionário pode influenciar a confiabilidade e a validade dos dados obtidos (Saunders et al., 2009). Desta forma, decidimos desenvolver o instrumento de avaliação com base em questionários previamente validados em estudos académicos. Para isso, na fase de revisão de literatura identificámos e seleccionámos estudos que mediram as variáveis relevantes para a presente investigação.

Assim, o instrumento de avaliação aqui utilizado, foi construído de forma mais robusta e previamente validada, por forma a ser possível recolher informação coerente e confiável (DeVellis, 2016).

O instrumento de avaliação consiste num questionário, organizado em quatro secções, nomeadamente:

- Secção 1: Questões de Caracterização da amostra
- Secção 2: Práticas de Sustentabilidade
- Secção 3: A Sustentabilidade Empresarial
- Secção 4: A Performance na empresa

Conforme recomendado por Churchill (1979), foram utilizadas escalas tipo *Likert* para cada uma das variáveis, já que esta tipologia de escalas aumenta a confiabilidade e reduz o erro de medida. Deste modo, o questionário foi elaborado utilizando a plataforma *Google Forms*.

Em concordância com Altuna e Arslan (2016), que encontraram a equivalência dos resultados obtidos com escalas de Likert de 5 e 7 pontos, neste estudo optou-se por utilizar escalas de Likert de 5 pontos em todos os itens do questionário. Esta escolha pretende preservar a estrutura original de cada escala associada às variações testadas.

Na tabela 3, apresentamos um resumo das variáveis, a classificação das mesmas assim como as respectivas referências bibliográficas. Nos parágrafos seguintes, apresentamos a descrição das mesmas.

**Tabela 3: Identificação e Tipo de variáveis em estudo**

| <b>Variáveis</b>                        | <b>Dimensões</b>                   | <b>Tipo</b>  | <b>Referências</b>                                                  |
|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Performance</b>                      | Económica<br>Social<br>Ambiental   | Dependente   | Paulraj, A. (2011).                                                 |
| <b>Práticas<br/>Sustentáveis</b>        | Ambiental<br>Social<br>Corporativa | Independente | Bagur-Femenias, (2013).<br>Collins, E., (2007).<br>Pullman, (2009). |
| <b>Sustentabilidade<br/>Empresarial</b> |                                    | Independente | Jaenicke (2013)                                                     |

*Fonte: Elaboração própria*

A *Performance*: Utilizámos a escala validada por Paulraj (2011) para medir a Performance nas três dimensões, económica, ambiental e social cujo estudo adaptado visa avaliar o efeito dos recursos e capacidades específicas das empresas numa gestão sustentável e no desempenho da sustentabilidade.

Procurámos identificar se a adoção de práticas sustentáveis, detém uma influência positiva nas três dimensões de Performance. Assim, na tabela 4, estão descritas as dimensões mencionadas acima.

**Tabela 4: Dimensões e Itens da Escala Performance**

|                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Performance Económica</b>                                                                                    |
| 401. A empresa está comprometida em continuar a procurar formas de reduzir os custos dos materiais adquiridos.  |
| 402. A empresa investe continuamente em tecnologias e práticas para otimizar o consumo de energia.              |
| 403. A empresa está comprometida com a redução contínua dos custos associados ao tratamento de resíduos.        |
| <b>Performance Ambiental</b>                                                                                    |
| 404. As medidas adotadas para a redução do uso de materiais tóxicos/perigosos/nocivos estão a ser eficazes      |
| 405. A empresa está comprometida em continuar a implementar e procurar formas de aumentar a poupança de energia |
| 406. A empresa conseguiu reduzir significativamente o uso de recursos não renováveis                            |
| 407. As iniciativas implementadas para a redução do consumo de água estão a ser eficazes                        |
| <b>Performance Social</b>                                                                                       |
| 408. A empresa implementou iniciativas eficazes para melhorar o bem-estar dos seus <i>stakeholders</i>          |
| 409. A empresa tomou medidas eficazes para melhorar a segurança da comunidade envolvente                        |
| 410. A empresa implementou medidas eficazes para garantir a saúde e segurança dos colaboradores                 |
| 411. A empresa possui mecanismos eficazes para ouvir e resolver as reclamações da comunidade envolvente         |

As Práticas Sustentáveis: Utilizámos as escalas validadas por Collins et al. (2007), Pullman et al. (2009) e Bagur-Femenias et al. (2013). Neste caso, as questões foram adaptadas à realidade específica do nosso estudo, que consistiu em solicitar aos inquiridos que identificassem as práticas sustentáveis adotadas pela PME. (ver tabela 5).

Assim, esta variável foi captada através de duas dimensões nomeadamente as Práticas de Sustentabilidade Ambiental, medidas por seis itens, adaptados de Collins et al., 2007 e Pullman et al., 2009, referem-se aos procedimentos utilizados pela empresa e que incorporam preocupações ambientais; e pelas Práticas de Sustentabilidade Social e Corporativa, neste caso adaptado da investigação de Bagur-Femenias et al., 2013 e Collins et al., 2007, através de seis itens, relativos à parte social e sete itens relativos à parte corporativa, que dizem respeito aos processos e tecnologias internos que visam promover o desenvolvimento ambiental nas empresas.

Procurou-se entender a relação entre as práticas sustentáveis e os seus efeitos no desempenho geral da empresa, conforme a tabela 5.

**Tabela 5: Dimensões e Itens da Escala Práticas de Sustentabilidade**

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Práticas de Sustentabilidade Ambiental</b>                                           |
| 201. A minha empresa compra ou presta serviços com produtos ecológicos                  |
| 202. A minha empresa tem reduzido a utilização de produtos tóxicos/perigosos/nocivos    |
| 203. A minha empresa tem implementado processos para a poupança de energia              |
| 204. A minha empresa tem implementado processos para a poupança de água                 |
| 205. A minha empresa promove a seleção de resíduos sólidos                              |
| 206. A minha empresa tem um sistema de gestão ambiental                                 |
| <b>Práticas de Sustentabilidade Social</b>                                              |
| 207. A minha empresa promove ações para assegurar a qualidade de vida dos colaboradores |
| 208. A minha empresa promove o desenvolvimento de competências dos colaboradores        |
| 209. A minha empresa despende tempo ou dinheiro em projetos comunitários                |
| 210. A minha empresa contribui com ações de solidariedade                               |
| <b>Práticas de Sustentabilidade Corporativa</b>                                         |
| 211. A minha empresa promove ações para assegurar a qualidade de vida dos colaboradores |
| 212. A minha empresa promove o desenvolvimento de competências dos colaboradores        |
| 213. A minha empresa despende tempo ou dinheiro em projetos comunitários                |
| 214. A minha empresa contribui com ações de solidariedade                               |

A Sustentabilidade Empresarial: Para avaliar a percepção dos trabalhadores sobre a sustentabilidade empresarial, utilizámos uma versão adaptada e traduzida de um questionário previamente aplicado por Jaenicke (2013). Procurámos determinar a relação entre a dimensão social das práticas sustentáveis aplicadas e a criação de valor acrescentado dentro da empresa.

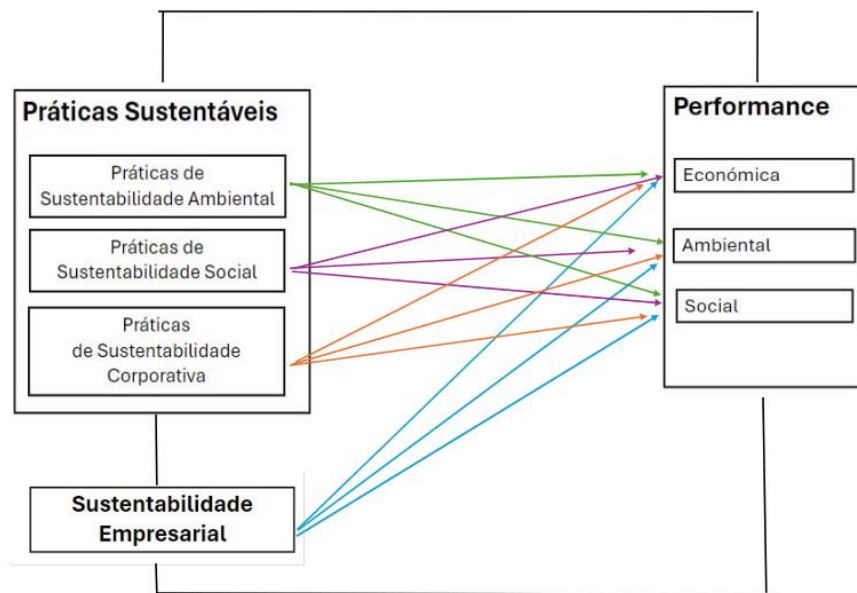
Assim, os colaboradores das PMEs foram inquiridos acerca das suas percepções das políticas sustentáveis praticadas e de que forma isso poderá agregar valor para a mesma. Os itens desta escala podem ser observados na tabela 6.

**Tabela 6: Dimensões e Itens da Escala Sustentabilidade Empresarial**

|                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sustentabilidade Empresarial</b>                                                                |
| 301. Acredito que sustentabilidade empresarial contribui para uma posição de destaque no mercado.  |
| 302. Compreendo e entendo as políticas de sustentabilidade da empresa.                             |
| 303. As políticas de sustentabilidade da empresa fazem-me sentir motivado de trabalhar na empresa. |
| 304. Acredito que a empresa atua de acordo com seus valores e políticas de sustentabilidade.       |

Depois de descrever as escalas utilizadas, apresentamos o modelo de investigação proposto (figura 3), que se destina a avaliar o efeito da adoção de práticas sustentáveis e da sustentabilidade empresarial, assim como o impacto na performance das PMEs. Adicionalmente, também se analisam se existem associações e diferenças entre cada uma das variáveis independentes e a variável dependente: a Performance.

**Figura 3: Modelo de Investigação**



*Fonte: Elaboração Própria*

### 3.3. Universo da investigação e Processo de Amostragem

#### 3.3.1 Considerações Gerais

A elaboração de um plano amostral envolve uma série de decisões específicas para a recolha da amostra. Essa decisão deve ser realizada apenas depois de estabelecer os conceitos fundamentais, como a identificação da população-alvo, a organização da base de amostragem, a escolha do método de amostragem, a definição do tamanho da amostra e a seleção dos elementos para a recolha de dados posterior (Vicente et al., 2001).

O universo da presente investigação são os colaboradores de PMEs portuguesas, que empregam um total de cerca de 3,5 milhões de colaboradores (INE, 2022) e que operam em diferentes setores de atividade económica. O universo inclui os colaboradores de empresas

que já implementaram ou estão em fase de implementação de práticas sustentáveis nos seus processos de produção, gestão e responsabilidade social.

Tendo em conta a impossibilidade de inquirir todo o universo ou uma amostra representativa (por razões económicas e de tempo), foi reunida uma amostra por conveniência dado que o objetivo do estudo é compreender de que forma a adoção de práticas sustentáveis afeta a performance das PMEs na perspetiva dos colaboradores (Sedgwick, 2013). A acessibilidade dos colaboradores, a sua disponibilidade e proximidade facilita a recolha de dados eficiente, e é um dos fatores determinantes que justifica a amostra por conveniência (Etikan & Alkassim, 2016).

Para além dos fatores mencionados acima, o presente estudo tem um carácter exploratório de natureza indutiva, onde o foco é a perceção dos colaboradores e não a generalização dos resultados (Martins, 2011). Finalmente, a ausência da necessidade de uma representatividade estatística rigorosa deve-se ao facto de que o foco está nas perceções dos colaboradores das PMEs (Marshall et al., 2013).

Desta forma, a amostra da presente investigação é composta por colaboradores de PMEs portuguesas, no total de 171 inquiridos. A amostra corresponde ao total de respostas obtidas e validadas.

### **3.4. Pré-teste e Processo de Tratamento e Recolha de Dados**

A prévia realização de um questionário pré-teste assume-se de grande importância para melhorar a confiabilidade do resultado final, pois permite avaliar se as perguntas estão formuladas de acordo com os objetivos do estudo, e se são corretamente percebidas pelos inquiridos (Saunders et al., 2009).

Por forma a cumprir com estes objetivos, realizamos um pré-teste, submetendo o questionário a uma pequena amostra de dez inquiridos. através da plataforma *Google Forms*. Isto permitiu recolher as opiniões dos inquiridos e validar a sua compreensão em relação a cada questão. Assim, foi possível confirmar que as perguntas foram claramente entendidas pelos inquiridos, conforme pretendido inicialmente.

Como método de recolha de dados, foi utilizado um questionário via *Google Forms*, composto por 41 questões divididas em quatro secções conforme mencionado anteriormente (Anexo A). O questionário foi realizado *online* e partilhado via *LinkedIn* e *Facebook*, num processo de *snowball*, através do qual foram recolhidas 171 respostas válidas.

A recolha de dados foi realizada entre 6 de junho e 31 de agosto de 2024, com a participação de 181 pessoas. Deste total, foram obtidas 171 respostas válidas para integrar a amostra final. A análise e tratamento das respostas obtidas foi efetuada com recurso a duas aplicações informáticas: IBM® SPSS® 25 e MS Excel® 2018.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

Neste capítulo, a partir das respostas ao questionário, são expostos e analisados os resultados. Inicialmente, fazemos algumas observações gerais sobre a natureza e a quantidade das respostas recebidas. Em seguida, é realizada a caracterização da amostra por meio de análises de estatística descritiva.

### **4.1. Caracterização da Amostra**

Na primeira secção do nosso questionário, é efetuada a caracterização dos inquiridos, assim, cerca de 60% da nossa amostra, é constituída maioritariamente por pessoas do género feminino, e cerca de 40% de pessoas do sexo masculino.

Em média, no que diz respeito às idades, foi possível concluir que 45,9% dos inquiridos compreendem idades entre os 18 e 30 anos, seguido de 21,5% que corresponde às idades entre os 31 e 40 anos.

Cerca de 45% dos inquiridos detém habilitações académicas de nível superior, 38,7% nível secundário e com uma percentagem de 13,3% com o nível básico. No que diz respeito à função desempenhada na empresa, foi possível concluir que a maior percentagem de inquiridos (17,1%) ocupa o lugar de Comercial, seguidos da função de Logística (16%).

O setor de atividade predominante dos inquiridos é o dos Serviços (41,4%) e o da Indústria (25,4%). Relativamente à antiguidade da empresa, da amostra estudada conclui-se que cerca de 40% pertencem à empresa há menos de 5 anos e apenas cerca de 9% são colaboradores na empresa entre os 16 e os 20 anos.

No que concerne à dimensão da empresa e pelo volume de faturação anual, são consideradas pequenas com até 10 colaboradores (23,9%) com uma faturação anual de  $\leq 10$  milhões de € (36,4%) e médias com mais de 50 colaboradores (23,9%) com uma faturação anual de  $\leq 50$  milhões de € (30,1%).

Na conclusão da primeira secção do questionário, apurou-se que 74% das empresas onde os inquiridos laboram possuem um responsável pela gestão dos temas relacionados com a sustentabilidade.



#### 4.2.1. Consistência Interna e Confiabilidade das Escalas Utilizadas

Conforme já sublinhado, as escalas utilizadas neste questionário foram previamente validadas em estudos realizados e validados anteriormente. No entanto, optou-se por realizar uma análise adicional de confiabilidade para avaliar a consistência interna do questionário.

O cálculo do alfa de Cronbach é um dos métodos mais comuns para avaliar o nível de consistência interna entre um conjunto de itens que compõem uma variável. O valor do alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo que valores mais elevados e mais próximos de 1 correspondem a uma maior consistência interna (Emerson, 2019).

Por conseguinte, um valor considerado alto está geralmente entre 7 e 8 ou superior. Por essa razão, foi realizado o cálculo do alfa de *Cronbach*, aplicando-o a todas as escalas de natureza ordinal. Os valores podem ser analisados segundo a tabela 7.

**Tabela 7: Valores de alfa de cronbach para a consistência interna**

| <i>Alpha de Cronbach</i> | <b>Consistência interna</b> |
|--------------------------|-----------------------------|
| <b>1- 0,90</b>           | Muito boa                   |
| <b>0,70 - 0,90</b>       | Boa                         |
| <b>0,60 – 0,70</b>       | Aceitável                   |
| <b>0,50 – 0,60</b>       | Fraca                       |
| <b>&lt; 0,50</b>         | Inaceitável                 |

*Fonte:* Adaptado de Emerson (2019)

Em seguida, realizamos o cálculo do alfa de *Cronbach* para as escalas do estudo, com o intuito de avaliar a sua consistência interna, obtendo um valor global de 0,967. Dessa forma, a consistência interna total do questionário é considerada com uma consistência interna muito boa.

### 4.3. Análise descritiva das Principais Variáveis do Estudo

#### 4.3.1 Adoção de Práticas Sustentáveis

No que está relacionado com a adoção de práticas sustentáveis, na vertente ambiental verificamos que os inquiridos percebem a forte implementação dessas práticas nas empresas em que trabalham. Com uma média = 3,66, observa-se uma tendência de que a maioria dos inquiridos acredita que há um ligeiro grau de preocupação ambiental nos processos internos da empresa (tabela 8).

Isso sugere que as empresas onde trabalham implementam medidas que visam minimizar os impactos ambientais como a gestão adequada de recursos, redução de resíduos e eficiência energética, refletindo um compromisso claro e forte com a sustentabilidade.

**Tabela 8: Práticas de Sustentabilidade Ambiental- estatística descritiva**

| <b>Variáveis</b>                                 | <b>Média</b> | <b>Moda</b> | <b>Desvio Padrão</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> |
|--------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------|---------------|---------------|
| <b>201</b>                                       | 3,55         | 4           | 1,165                | 1             | 5             |
| <b>202</b>                                       | 3,70         | 4           | 1,093                | 1             | 5             |
| <b>203</b>                                       | 3,80         | 4           | 1,069                | 1             | 5             |
| <b>204</b>                                       | 3,64         | 4           | 1,091                | 1             | 5             |
| <b>205</b>                                       | 3,70         | 4           | 1,056                | 1             | 5             |
| <b>206</b>                                       | 3,57         | 4           | 1,099                | 1             | 5             |
| <b>#Práticas<br/>Sustentáveis<br/>Ambientais</b> | 3,66         | 4           | 0,941                | 1             | 5             |

*Fonte: Elaboração própria*

Na vertente Social, verificamos que a empresa onde os inquiridos trabalham tem um nível significativo de preocupação com o bem-estar social (média = 3,63). Os resultados indicam que a maioria dessas empresas tentam garantir a qualidade de vida dos seus colaboradores (43,4%), assim como promove o desenvolvimento de competências (40,6%).

Para além disso, promove ainda iniciativas para o impacto social positivo na comunidade nomeadamente projetos comunitários (39,4%) e ainda ações de solidariedade (37,7%). Isso sugere que a empresa está comprometida em promover um ambiente de trabalho ético e

inclusivo, além de contribuir para o desenvolvimento social tanto internamente quanto a nível externo (Tabela 9).

**Tabela 9: Práticas de Sustentabilidade Social**

| <b>Variáveis</b>                              | <b>Média</b> | <b>Moda</b> | <b>Desvio Padrão</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> |
|-----------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------|---------------|---------------|
| <b>207</b>                                    | 3,62         | 4           | 1,043                | 1             | 5             |
| <b>208</b>                                    | 3,73         | 4           | 1,042                | 1             | 5             |
| <b>209</b>                                    | 3,54         | 4           | 1,038                | 1             | 5             |
| <b>210</b>                                    | 3,62         | 4           | 1,127                | 1             | 5             |
| <b>#Práticas<br/>Sustentáveis<br/>Sociais</b> | 3,63         | 4           | 0,945                | 1             | 5             |

*Fonte: Elaboração própria*

Por último, a análise da vertente corporativa permitiu-nos perceber uma indicação ligeiramente mais baixa em comparação com as vertentes anteriores, de que a empresa tem implementado essas práticas de forma consistente (média= 3,53), evidenciando que a maioria dos inquiridos classifica as ações como significativas.

Isso indica que a empresa adota políticas de governança corporativa sustentável, como transparência nas decisões, ética nos negócios, responsabilidade socioambiental e uso eficiente de recursos (tabela 10).

Essas práticas reforçam o compromisso da organização em integrar a sustentabilidade a sua estratégia de gestão e processos, promovendo um ambiente empresarial mais responsável e alinhado aos princípios de sustentabilidade corporativa.

**Tabela 10: Práticas de Sustentabilidade corporativa**

| <b>Variáveis</b>                                   | <b>Média</b> | <b>Moda</b> | <b>Desvio Padrão</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> |
|----------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------|---------------|---------------|
| <b>211</b>                                         | 3,59         | 4           | 1,100                | 1             | 5             |
| <b>213</b>                                         | 3,51         | 4           | 1,071                | 1             | 5             |
| <b>213</b>                                         | 3,53         | 4           | 1,033                | 1             | 5             |
| <b>214</b>                                         | 3,57         | 4           | 1,080                | 1             | 5             |
| <b>215</b>                                         | 3,58         | 4           | 1,074                | 1             | 5             |
| <b>216</b>                                         | 3,59         | 4           | 1,140                | 1             | 5             |
| <b>217</b>                                         | 3,52         | 4           | 1,077                | 1             | 5             |
| <b>#Práticas<br/>Sustentáveis<br/>Corporativas</b> | 3,56         | 4           | 0,984                | 1             | 5             |

*Fonte: Elaboração própria*

#### 4.3.2 A Sustentabilidade Empresarial

Como demonstrado na tabela 11, a sustentabilidade empresarial é consideravelmente valorizada pelos colaboradores inquiridos (média = 3,87) relativamente aos dados obtidos nas tabelas 8, 9, 10. Isso reflete uma forte convicção de que a sustentabilidade empresarial proporciona à empresa uma posição competitiva no mercado.

Os colaboradores inquiridos, ao perceberem que a empresa adota as práticas alinhadas com os seus valores e políticas de sustentabilidade, sentem-nas como um motivo de orgulho. Assim, os resultados sugerem que a sustentabilidade é um pilar estratégico da empresa, influenciando as suas operações e decisões de maneira positiva e alinhada aos princípios de desenvolvimento sustentável.

No que diz respeito aos inquiridos, cerca de 43% acreditam que a sustentabilidade empresarial contribui para uma posição de destaque no mercado, 41,1% entende e compreende as políticas de sustentabilidade e sentem-nas com um motivo de motivação para trabalhar na empresa (43,4%).

**Tabela 11: Sustentabilidade Empresarial**

| Variáveis                            | Média | Moda | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|--------------------------------------|-------|------|---------------|--------|--------|
| <b>301.</b>                          | 4,04  | 4    | 1,002         | 1      | 5      |
| <b>302.</b>                          | 3,85  | 4    | 0,953         | 1      | 5      |
| <b>303.</b>                          | 3,81  | 4    | 1,021         | 1      | 5      |
| <b>304.</b>                          | 3,80  | 4    | 1,017         | 1      | 5      |
| <b>#Sustentabilidade Empresarial</b> | 3,87  | 4    | 0,895         | 1      | 5      |

*Fonte: Elaboração própria*

#### 4.3.3. A Performance

No que diz respeito à Performance, foi possível verificar uma percepção positiva entre os inquiridos (média = 3,72) nas três vertentes estudadas. De acordo com a tabela 12, na vertente económica, em concordância com os inquiridos, as PMEs demonstram um foco em práticas de gestão eficientes que procuram aumentar a rentabilidade e a competitividade de forma sustentável com uma incidência de cerca de 43%.

Na vertente ambiental (média = 3,65), destaca-se a adoção de medidas que visam reduzir o impacto ambiental, como a implementação de processos mais sustentáveis e a gestão adequada de recursos.

Por fim, na vertente social (média = 3,75), há um reconhecimento do compromisso das PMEs com a responsabilidade social, incluindo a promoção da diversidade, o bem-estar dos colaboradores e ações externas para a comunidade.

**Tabela 12: Performance**

| Variáveis                     | Média | Moda | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|-------------------------------|-------|------|---------------|--------|--------|
| <b>Performance Económica</b>  |       |      |               |        |        |
| <b>401</b>                    | 3,86  | 4    | 1,008         | 1      | 5      |
| <b>402</b>                    | 3,78  | 4    | 1,018         | 1      | 5      |
| <b>403</b>                    | 3,75  | 4    | 1,020         | 1      | 5      |
| <b>#Performance Económica</b> | 3,80  | 4    | 0,952         | 1      | 5      |
| <b>Performance Ambiental</b>  |       |      |               |        |        |
| <b>404</b>                    | 3,65  | 4    | 1,006         | 1      | 5      |
| <b>405</b>                    | 3,73  | 4    | 1,036         | 1      | 5      |
| <b>406</b>                    | 3,62  | 4    | 1,059         | 1      | 5      |
| <b>407</b>                    | 3,59  | 4    | 1,012         | 1      | 5      |
| <b>#Performance Ambiental</b> | 3,65  | 4    | 0,939         | 1      | 5      |
| <b>Performance Social</b>     |       |      |               |        |        |
| <b>408</b>                    | 3,70  | 4    | 0,997         | 1      | 5      |
| <b>409</b>                    | 3,72  | 4    | 1,037         | 1      | 5      |
| <b>410</b>                    | 3,87  | 4    | 0,971         | 1      | 5      |
| <b>411</b>                    | 3,71  | 4    | 1,061         | 1      | 5      |
| <b>#Performance Social</b>    | 3,75  | 4    | 0,937         | 1      | 5      |
| <b>##Performance Global</b>   | 3,72  | 4    | 0,862         | 1      | 5      |

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4. Associações e Dependências entre as principais variáveis do estudo

O recurso a testes estatísticos permite estudar e confirmar (ou infirmar) a existência de associações e/ou diferenças entre as variáveis em estudo, assim como determinar a probabilidade da sua ocorrência num determinado universo. Neste estudo, procurámos encontrar relações, diferenças, correlações e dependências entre as variáveis em investigação. Para isso, utilizámos testes estatísticos de associação e de diferenças, com o objetivo de obter resultados que possam sustentar a resposta às questões de investigação deste estudo e tecer as conclusões apropriadas (Martins, 2011).

Em cada teste realizado, formulámos duas hipóteses estatísticas: a hipótese nula (H0), que postula que não existem diferenças ou associações entre as variáveis e a hipótese alternativa (H1), que indica a presença dessas diferenças ou associações.

#### 4.4.1 Estudo das Correlações entre as Variáveis do Estudo

Ao efetuar testes de correlação, procuramos identificar se existe uma relação entre duas variáveis. Esses testes ajudam-nos a explorar se a alteração numa variável corresponde a uma alteração de outra, e qual o tipo de alteração, se no mesmo sentido ou em sentido oposto. O coeficiente de correlação de *Spearman* é apropriado quando se pretende analisar possíveis correlações entre variáveis ordinais, o que justifica a sua utilização nas variáveis do nosso estudo que apresentam essas características

**Tabela 13: Coeficiente de Correlação de Spearman entre as Principais Variáveis**

|                              | Práticas sustentáveis | Sustentabilidade empresarial | Performance |
|------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------|
| Práticas sustentáveis        | 1                     |                              |             |
| Sustentabilidade empresarial | 0,806**               | 1                            |             |
| Performance                  | 0,816**               | 0,774**                      | 1           |

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Os testes de correlação permitiram identificar diversas associações com alta intensidade (valores absolutos de correlação superiores a 0,6). A tabela 13 mostra que existe uma correlação significativa ( $p < 0,01$ ), o que nos possibilita rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) e aceitar a hipótese alternativa ( $H_1$ ) nas variáveis que se seguem, confirmando, portanto, a existência de associações significativas entre as variáveis em estudo.

Observámos uma correlação fortemente positiva entre a adoção de práticas sustentáveis com a performance ( $r = 0,816$ ,  $p < 0,001$ ). Esta correlação foi evidente principalmente nas práticas sustentáveis ambientais com a performance na dimensão ambiental ( $r = 0,742$ ,  $p < 0,01$ ) e nas práticas sustentáveis corporativas com a performance na dimensão económica ( $r = 0,750$ ,  $p < 0,01$ ).

Além disso, é de salientar as importantes associações positivas e significativas que se estabelecem entre as práticas sustentáveis sociais no que diz respeito à performance económica ( $r = 0,670$ ).

Verifica-se que existe uma elevada correlação entre as práticas sustentáveis e a sustentabilidade empresarial ( $r = 0,806$ ,  $p < 0,01$ ), onde se constatou que a adoção de práticas sustentáveis na vertente corporativa detém o maior valor de significância ( $r = 0,748$ ,  $p < 0,01$ ).

Ainda assim, a adoção de práticas sustentáveis ambientais ( $r = 0,729, p < 0,01$ ) e sociais ( $r = 0,666, p < 0,01$ ) também evidenciam uma correlação positiva com a sustentabilidade empresarial.

Ao verificar os resultados obtidos, a sustentabilidade empresarial está fortemente associada à performance na vertente económica ( $r = 0,835, p < 0,01$ ). É igualmente de destacar essa mesma associação no que diz respeito à vertente da performance ambiental ( $r = 0,709, p < 0,01$ ) e performance social ( $r = 0,644, p < 0,01$ ). Genericamente, a sustentabilidade empresarial possui uma associação significativa ( $r = 0,774, p < 0,01$ ) no que diz respeito à performance das PMEs.

**Tabela 14: Coeficiente de correlação de Spearman entre as Principais Variáveis discriminadas**

|                 | Práticas<br>SA | Práticas<br>SS | Práticas<br>SC | SE      | PF<br>Económica | PF<br>Ambiental | PF<br>Social |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|---------|-----------------|-----------------|--------------|
| Práticas<br>SA  | 1              |                |                |         |                 |                 |              |
| Práticas<br>SS  | 0,653**        | 1              |                |         |                 |                 |              |
| Práticas<br>SC  | 0,732**        | 0,719**        | 1              |         |                 |                 |              |
| SE              | 0,729**        | 0,666**        | 0,748**        | 1       |                 |                 |              |
| PF<br>Económica | 0,726**        | 0,670**        | 0,750**        | 0,835** | 1               |                 |              |
| PF<br>Ambiental | 0,742**        | 0,590**        | 0,640**        | 0,709** | 0,794**         | 1               |              |
| PF<br>Social    | 0,670**        | 0,597**        | 0,683**        | 0,644** | 0,762**         | 0,716**         | 1            |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.2 Estudo das Diferenças entre as Variáveis de Estudo

No âmbito do estudo das diferenças, o nosso objetivo foi investigar possíveis diferenças entre grupos independentes dentro das variáveis analisadas. Considerando a natureza das nossas variáveis (variáveis ordinais) e a ausência de normalidade em cada uma das variáveis observadas, decidimos utilizar o teste não-paramétrico de *Mann Whitney* (Martins, 2011).

De modo a realizar o teste mencionado, foi necessário efetuar uma transformação na variável dependente, criando uma nova variável dicotómica, com o objetivo de facilitar a

comparação entre os diferentes grupos. A variável original, medida numa escala de *Likert* de 5 pontos (de 1 a 5), foi transformada da seguinte forma: as categorias 1, 2 e 3 foram agregadas numa única categoria, codificada como "1" - "Menor Performance", enquanto as categorias 4 e 5 foram agrupadas na categoria "2"- "Maior Performance". Esta transformação permitiu averiguar de forma clara a existência de diferenças entre estes grupos e as variáveis independentes.

Também procurámos analisar se a percepção das variáveis relacionadas com a performance variava de acordo com a adoção de práticas sustentáveis e sustentabilidade empresarial nas PMEs.

Assim, através do teste *Mann Whitney* onde comparámos as diferenças entre os dois grupos de indivíduos, foi possível rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ), dado existirem diferenças entre os dois grupos (Martins, 2011). Através deste teste foi possível identificar diferenças significativas na performance relacionadas com a adoção de práticas sustentáveis e na Sustentabilidade Empresarial ( $p < 0,01$ ), pelo que foi aceite conforme mencionado acima a hipótese alternativa ( $H_1$ )

**Tabela 15: Teste de Mann-Witney para as variáveis Práticas Sustentáveis e Sustentabilidade Empresarial no que respeita à Performance das PMEs**

| <b>Variável de Agrupamento:</b><br><b>Performance</b> | <b>U de Mann-Whitney</b> | <b>Significância Sig. (bilateral)</b> |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <b>Práticas Sustentáveis</b>                          | 10,500                   | 0,000                                 |
| <b>Sustentabilidade Empresarial</b>                   | 6,00                     | 0,000                                 |

*Fonte: Elaboração própria*

Relativamente à adoção de práticas sustentáveis foi possível verificar de acordo com a tabela 15, que existem diferenças estatisticamente significativa entre os grupos analisados com relação à adoção de práticas sustentáveis e a sua relação com a performance das PMEs ( $U=10,500$ ;  $p < 0,01$ ).

Este resultado sugere que as PMEs que adotam práticas sustentáveis apresentam uma performance mais elevada. Estudos anteriores reforçam esta conclusão, indicando que a adoção de práticas sustentáveis tem um impacto positivo na performance empresarial. As



práticas sustentáveis aumentam a eficiência operacional e geram uma vantagem competitiva ao reduzir custos e melhorar a imagem da empresa junto a consumidores e investidores (Porter e Kramer 2011).

Para além do mencionado, a integração dessas práticas pode melhorar a produtividade, otimizar o uso de recursos e reduzir riscos operacionais e regulatórios, o que se traduz num desempenho financeiro mais sólido (Epstein e Buhovac, 2014).

Para a Sustentabilidade empresarial foi possível verificar que há uma diferença significativa na performance das PMEs em função do nível de sustentabilidade empresarial adotado ( $U=6$ ;  $p < 0,01$ ). Assim, a sustentabilidade empresarial demonstrou ter uma influência estatisticamente significativa na performance das PMEs.

O teste de Mann Witney mostrou-nos apenas que existem diferenças significativas entre os dois grupos. Para verificar a intensidade dessas diferenças criámos uma tabela dicotómica (ver Tabela 16).

**Tabela 16: Tabela Dicotómica das Variáveis**

| Classificação da variável   | Práticas Sustentáveis |               | Sustentabilidade Empresarial |               |
|-----------------------------|-----------------------|---------------|------------------------------|---------------|
|                             | Média                 | Desvio-Padrão | Média                        | Desvio-Padrão |
| <b>1- Menor Performance</b> | 2                     | 2             | 2                            | 1             |
| <b>2- Maior Performance</b> | 4                     | 1             | 4                            | 1             |

*Fonte: Elaboração própria*

No que diz respeito à variável dependente transformada na variável dicotómica, mencionada acima, averiguou-se de forma clara a existência de diferenças entre estes grupos e as variáveis independentes. Na tabela 16, podemos verificar que existem as médias são superiores na variável Adoção de Práticas Sustentáveis na categoria, codificada como "2" - "Maior Performance" do que na categoria, codificada como "1" - "Menor Performance", o mesmo se pode verificar com a variável Sustentabilidade Empresarial. Estes resultados, demonstram que as PMEs que adotam práticas sustentáveis e integram a sustentabilidade empresarial tendem a alcançar uma performance superior.

As respostas obtidas sugerem ainda que, há uma associação clara entre a implementação dessas práticas e uma melhoria nos resultados, indicando que as PMEs comprometidas com a sustentabilidade vêm um impacto positivo na sua competitividade e eficácia global. Esta relação reforça a importância de uma gestão orientada para a sustentabilidade como estratégia para contribuição de uma maior performance nas PMEs.

Este resultado demonstra que empresas com um maior comprometimento com a sustentabilidade apresentam um desempenho superior, o que reforça a ideia de que empresas sustentáveis não reduzem apenas impactos negativos, mas também criam valor positivo ao contribuírem para o bem-estar social e ambiental, traduzindo-se numa vantagem competitiva (Dyllick e Muff, 2016).

Assim, a sustentabilidade empresarial surge como um fator decisivo para melhorar a performance das PMEs e criar vantagens competitivas. Embora o nível de significância estatística ( $p < 0,01$ ) sugira uma relação positiva moderada, o impacto é substancial, sobretudo à medida que estas práticas se tornam cada vez mais valorizadas no ambiente empresarial atual. A implementação de modelos de negócios sustentáveis está ainda associada a melhores resultados financeiros e com maior resiliência (Bocken et al., 2014).

## **CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este estudo focou-se em PMEs portuguesas, que acordo com o relatório da Comissão Europeia (2006), são aquelas que têm menos de 250 colaboradores e um volume de negócios anual que não ultrapassa 50 milhões de euros. Estas empresas são responsáveis por cerca de 60% a 70% da poluição total gerada no setor empresarial, sendo essa a principal razão para a pertinência do presente estudo.

Desta forma, pretendemos identificar se a adoção de práticas sustentáveis tem impacto na performance das PMEs e perceber de que forma a adoção dessas práticas influencia a percepção dos colaboradores. Pretendemos ainda perceber quais são as práticas sustentáveis mais aplicadas e avaliar o impacto dessa adoção no que diz respeito à performance, inovação e diferenciação dos produtos/serviços oferecidos pelas PMEs.

Os resultados obtidos revelaram um impacto positivo da adoção de práticas de sustentabilidade ambiental nas dimensões económica, ambiental e social da performance das PMEs, conforme descrito acima. A implementação dessas práticas contribui para o aprimoramento das mesmas. Estes resultados estão alinhados com os estudos de Bagur-Femenias et al. (2013), que demonstram que as práticas ambientais influenciam positivamente o a performance económica.

No que concerne à adoção de práticas de sustentáveis na vertente social, a investigação demonstrou que a sua adoção também afeta especificamente as três dimensões de performance. No entanto, os resultados não são congruentes com os de Pullman et al. (2009), que não encontrou uma associação direta entre práticas sociais e o desempenho ambiental ou económico.

A sustentabilidade empresarial entre a sustentabilidade empresarial e a criação de valor tem sido amplamente estudada, demonstrando diferentes conclusões (Zahoor, 2014). Isto deve-se, em parte, ao facto de esta relação não ser aplicável de forma universal a todas as empresas, mercados ou setores de atividade (Margolis e Walsh, 2003).

No nosso estudo, procurámos determinar a relação positiva entre a dimensão das práticas sustentáveis aplicadas e a criação de valor acrescentado dentro da empresa. Assim, através das respostas dos colaboradores das PMEs inquiridos sobre as suas percepções das políticas sustentáveis praticadas e de que forma isso poderá agregar valor para a mesma, foi possível

verificar que existe uma associação positiva entre a sustentabilidade empresarial e a performance. Sendo que, os inquiridos acreditam que a sustentabilidade empresarial contribui positivamente para uma posição de destaque no mercado (42,9%) que se traduz numa vantagem competitiva.

Adicionalmente, destaca-se que a sustentabilidade deve estar integrada numa estratégia de longo prazo, caso contrário, pode ser vista como um gasto necessário no curto prazo, afetando negativamente os indicadores de rentabilidade (Zahoor, 2014; Mumtaz e Pirzada, 2014). Para que se torne uma verdadeira vantagem competitiva, a sustentabilidade precisa ir além da mera imagem externa da empresa, exigindo uma integração total na missão e nos objetivos estratégicos da organização, conforme mencionado por Porter e Kramer (2006; 2011).

## CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES

### 6.1. Conclusões

A presente investigação foi desenvolvida com o propósito de *aferir qual é o impacto da adoção de práticas sustentáveis na performance das PMEs.*

Com o objetivo da concretização do propósito da investigação, primeiramente foi efetuada uma introdução ao tema a investigar. Seguidamente, foi efetuado o enquadramento teórico, no qual foi abordado conceito de PMEs e a sua importância, a sustentabilidade empresarial culminando na conceptualização de competitividade e inovação assim como nas motivações associadas. Posteriormente, foi analisada a Sustentabilidade e a Performance, concluindo com uma análise dos impactos da adoção das práticas sustentáveis.

Verificada a ausência de respostas na literatura existente, delineámos o modelo e estrutura do trabalho de campo com o objetivo de validar as considerações da pesquisa bibliográfica no contexto da adoção de práticas sustentáveis e em particular nas PMEs. Nesse sentido, o trabalho de campo foi composto pelos inquéritos por questionário direcionados para os colaboradores das PMEs portuguesas.

Desta forma, após a conclusão do enquadramento teórico e da apresentação, análise e discussão da parte empírica da pesquisa, torna-se necessário refletir sobre as conclusões, a fim de atingir os objetivos propostos para este estudo. Assim, neste capítulo final serão apresentadas as respostas às questões de investigação formuladas e também recomendações para estudos futuros.

A análise das correlações permitiu encontrar uma associação significativamente positiva entre as principais variáveis do estudo: Práticas Sustentáveis, Sustentabilidade Empresarial e Performance. Deste modo, pode-se concluir com evidência estatística que quando adotadas práticas de sustentabilidade ambiental, social e corporativa no que diz respeito aos processos das PMEs, existe efetivamente uma relação de compromisso para com os colaboradores, que fortalece e ajuda no crescimento da performance ambiental, económica e social.

Pode-se também sustentar que os colaboradores das PMEs estão alinhados com as suas responsabilidades ambientais e sociais e ainda com as políticas de sustentabilidade da empresa onde trabalham evidenciando um motivo de orgulho de pertença, onde sustentam que a sustentabilidade empresarial contribui para uma posição de destaque no mercado

traduzindo-se numa vantagem. Com base em estudos anteriores, Afonina (2015) afirma que a performance desempenha um papel crucial na competitividade das empresas.

Para responder à pergunta de partida (PP) da investigação, é fundamental começar por responder às perguntas derivadas (PD). Nesse sentido foi possível identificar as principais práticas sustentáveis que as PMEs têm adotado nos seus processos, assim como verificar de que forma é que a reputação e a imagem da empresa são afetadas pela adoção de práticas sustentáveis e ainda se a adoção de práticas sustentáveis na empresa, influencia a perceção dos colaboradores. Foi possível concluir que, existe de facto uma elevada aderência por parte das empresas à adoção de práticas alinhadas com a sustentabilidade no que diz respeito não só a processos dentro da empresa, mas em toda a sua envolvente.

Na vertente ambiental, de acordo com a perceção dos colaboradores, verificou-se as práticas mais utilizadas nomeadamente, a compra ou prestação de serviços com produtos ecológicos (39%), a redução da utilização de produtos tóxicos/perigosos/nocivos (40%) e ainda a implementação de processos para a poupança de energia (39%).

Na vertente social, verificou-se a promoção de ações para assegurar a qualidade de vida dos colaboradores (43%), a promoção do desenvolvimento de competências dos colaboradores (40%) e que é despendido tempo ou dinheiro em projetos comunitários (39%). Por fim, na vertente corporativa, identificou-se que a missão ambiental é amplamente reconhecida e adotada por todos os colaboradores (40%), que tem políticas ambientais claras e concretas (42%) e que, a existe preocupação com a redução dos custos de transporte (43%).

No que diz respeito à reputação e à imagem da empresa, verificou-se a existência de impactos positivos pela adoção de práticas sustentáveis, conforme mencionado anteriormente, uma vez que pode considerar-se uma estratégia da mesma. Essas ações, são vistas pelos consumidores como uma estratégia ética e responsável, diferenciando a empresa no mercado. Esse reconhecimento gera uma perceção favorável que fortalece tanto a reputação e imagem, quanto a lealdade do consumidor à marca (Rivera et al., 2019).

Por último, foi possível verificar que a adoção de práticas sustentáveis tem um impacto positivo no que diz respeito à perceção e retenção dos colaboradores sendo que acreditam que a sustentabilidade empresarial contribui para uma posição de destaque no mercado, compreendem as políticas de sustentabilidade e sentem-nas com um motivo de motivação para trabalhar na empresa. Assim, conforme mencionado por outros autores, a adoção de práticas sustentáveis não promove apenas uma imagem positiva perante os colaboradores, mas também contribui significativamente para a sua retenção, à medida que

os colaboradores se sentem mais alinhados com os valores da empresa (Glavas & Kelley, 2014).

Perante este estudo e terminadas todas as respostas às PD, segue-se a resposta à PP da presente investigação: *Qual o impacto da adoção de práticas sustentáveis na performance das PMEs?* onde foi possível apurar que existe um impacto positivo no que diz respeito à adoção de práticas sustentáveis na performance nas três vertentes (económica, social e ambiental) e que estas, representam uma estratégia de diferenciação face à concorrência.

A adoção de práticas sustentáveis leva à redução de custos e melhoria na fidelização de clientes, o que se reflete positivamente na performance financeira da empresa (Dangelico & Devashish, 2010). As empresas que investem em inovações sustentáveis tendem a obter vantagens competitivas, uma vez que respondem à crescente procura por produtos e serviços ambientalmente responsáveis. Conclui-se assim que, a adoção de práticas sustentáveis é um fator fundamental para uma maior performance das PMEs.

## **6.2. Limitações do Estudo**

A dimensão da amostra foi uma das principais limitações deste estudo, ainda assim, conseguimos recolher resultados significativos, no entanto, uma amostra mais ampla poderia fornecer uma visão mais representativa.

O foco na perspetiva dos colaboradores, pois este estudo foca-se nas perceções dos colaboradores sobre a adoção de práticas sustentáveis e o seu impacto na performance. No entanto, os *stakeholders* nomeadamente, os gestores, clientes e fornecedores, não foram incluídos na análise. A inclusão dessas perspetivas poderia fornecer uma visão mais abrangente dos impactos das práticas sustentáveis na performance da empresa.

Por fim, a limitação geográfica pois a localização geográfica e o contexto cultural das PMEs podem ter influenciado os resultados obtidos. As práticas sustentáveis podem ser interpretadas de maneira diferente noutras culturas, limitando a generalização dos resultados para contextos internacionais.

### **6.3. Novas Linhas de Investigação**

O ambiente empresarial é dinâmico, e encontra-se em constante evolução, exigindo cada vez mais novas abordagens e estratégias para garantir o sucesso das organizações. Assim, apesar das definições esperadas na realização deste estudo, concluímos que os resultados obtidos levantam novas questões e abrem possibilidades para adotar a sustentabilidade como um fator impulsionador.

Para aprofundar o conhecimento sobre o impacto das práticas sustentáveis na performance das PMEs, sugerimos algumas perspectivas futuras para investigação. Em primeiro lugar, a realização de um estudo representativo do universo das PMEs, o que permitiria resultados mais generalizáveis. Em segundo lugar, seria relevante desenvolver um estudo que permitisse identificar outras variáveis importantes, ampliando as dimensões e fatores que influenciam a adoção de práticas sustentáveis e a performance.

Por fim, a realização de um estudo focado nos quadros dirigentes das empresas que poderá fornecer *insights* adicionais, e ainda uma análise mais detalhada das perspectivas estratégicas e das motivações dos líderes empresariais quanto à implementação de práticas sustentáveis.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and MediumSized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112

Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19– 36. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02>

Altenburg, T., Hillebrand, W., & Meyer-Stamer, J. (1998). Building systemic competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand: Berlin : GDI. Arrow, K. (1962).

A sustentabilidade nas PME. (sem data). TSF Rádio Notícias. Obtido 22 de janeiro de 2024, de <https://www.tsf.pt/especiais/moneris-visao-de-futuro/a-sustentabilidade-nas-pme-16333316.html/>

Bos-Brouwers, Hilke. (2010). Sustainable innovation processes within small and medium-sized enterprises.

Bos-Brouwers, Hilke. (2009). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*. 19. 417 - 435. 10.1002/bse.652.

Bagur-Femenias, L., Lach, J., & Alonso-Almeida, M.M. (2013). Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies? An empirical approach. *Management Decision* 51 (3), 41-62.

Bansal, Tima. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*. 26. 197 - 218. 10.1002/smj.441.

Bornstein, Marc & Jager, Justin & Putnick, Diane. (2013). Sampling in Developmental Science: Situations, Shortcomings, Solutions, and Standards. *Developmental Review*. 33. 357–370. 10.1016/j.dr.2013.08.003.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K. & Ryan, C. (2007). Business networks

and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production* 15 (8- 9), 729-740

Chang, Y.-J., & Lee, B.-H. (2022). The Impact of ESG Activities on Firm Value: MultiLevel Analysis of Industrial Characteristics. *Sustainability*, 14(21), 14444. <https://doi.org/10.3390/su142114444>

Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (5), 360-387.

Dowell, GA, Hart, SL, Yeung, B., (2000). Os padrões ambientais globais corporativos criam ou destroem valor de mercado? *Gerenciamento Ciência* 46 (8), 1059–1074.

Directorate-General for Internal Market, I., Joint Research Centre (European Commission), Di Bella, L., Katsinis, A., Lagüera-González, J., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023: SME performance review 2022/2023. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/028705>

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.

Dobers, P. (2009). Corporate social responsibility: Management and methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), 185–191. <https://doi.org/10.1002/csr.201>

Dangelico, Rosa & Devashish, Pujari. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*. 95. 471-486. [10.1007/s10551-010-0434-](https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-)

Dicuonzo, G., Donofrio, F., Fusco, A., & Ranaldo, S. (2022). The role of transformational entrepreneurship in managing a digital platform: the case of Yamamay. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 434–449. <https://doi.org/10.1108/jsma-02-2021-0062>

DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). SAGE Publications.

Emerson, R. W. (2019). Cronbach's alpha explained. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 113(3), 327–327. <https://doi.org/10.1177/0145482X19858866>

European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Schroder, J., Farrenkopf, J., Pedersen, B. et al., Annual report on European SMEs 2018/2019 – Research & development and innovation by SMEs – Background document, Publications Office, 2019, <https://data.europa.eu/doi/10.2826/603707>

Etikan, Ilker. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics. 5. 1. 10.11648/j.ajtas.20160501.11.

Estratégias de diferenciação: O que nos torna únicos face à concorrência? (2021, 4 de agosto). APDPortugal . <https://www.apd.pt/estrategias-de-diferenciacao-o-que-nos-torna-unicos-face-a-concorrencia/>

Elkington, J. (1994). Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.

Etsy, D.C. & Winston, A.S. (2006) Green to Gold: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value and build competitive advantage. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ

Erixon, F. (2009). Smes in europe: Taking stock and looking forward. European View, 8(2), 293–300. <https://doi.org/10.1007/s12290-009-0093-7>

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, Winter 1994 36 (2), 90-100.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Greenleaf Publishing.

European Agency for Safety and Health at Work. (2009). Mainstreaming OSH into business management. Luxemburgo.

Freeman, RE, Harrison, JS, Wicks, AC, Parmar, BL, de Colle, S., (2010). Teoria das partes interessadas: o estado da arte. Nova Iorque: Cambridge University Press.

Gillan, S., Hartzell, J. Koch, A. & Starks, L. (2010). Firm's Environmental, Social and Governance (ESG) Choices, Performance, and Managerial Motivation. Unpublished working paper

Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, 1(1), 27-42.

Galeazzo, A., & Klassen, R.D. (2015). Organizational context and the implementation of environmental and social practices: what are the linkages to manufacturing strategy? *Journal of Cleaner Production*, 1-11.

Gond, Jean-Pascal & Jacques, Igalens & Swaen, Valérie & El Akremi, Assaad. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*. 98. 115-132. 10.1007/s10551-011-1028-1.

Ghisellini, Patrizia & Cialani, Catia & Ulgiati, Sergio. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 114. 11-32. 10.1016/j.jclepro.2015.09.007.

Hart, SL e Ahuja G. (1996). Vale a pena ser verde? Um exame empírico da relação entre redução de emissões e empresa desempenho. *Estratégia Empresarial e Meio Ambiente*, (5): 30-37.

Hart, SL (1995). Uma visão da empresa baseada em recursos naturais. *The Academy of Management Review* , 20 (4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>

Ioannou, I. & Serafeim, G. (2015). The impact of Corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts’ perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.

IAPMEI - Conheça o perfil das PME Líder 2022 da região Centro. (sem data). Obtido 11 de janeiro de 2024, de <https://www.iapmei.pt/NOTICIAS/Conheca-o-perfil-das-PME-Lider-2022-da-regiao-Cent.asp>

INE . (sem dados). Obtido em 19 de outubro de 2024, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0009819&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009819&contexto=bd&selTab=tab2)

JACKSON, Chad Allan - Corporate social responsibility training: exploring the antecedents to corporate social entrepreneurship. Kansas state university. (2014)

JAENICKE, Beatriz - Analysis of how corporate social responsibility (CSR) policies creates value-added for companies. Dublin Business School. MBA Dissertation. 2013

Kocmanová, A., Dočekalová, M. P., Škapa, S., & Smolíková, L. (2016). Measuring corporate sustainability and environmental, social, and corporate governance value added. *Sustainability (Switzerland)*, 8(9).<https://doi.org/10.3390/su8090945>

Karpoff, JM, Lott, JR, Wehrly, E., 2005. As penalidades de reputação para violações ambientais: evidências empíricas. *Revista de Direito e Economia* 48 (2), 653–675.

Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: Application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>

Kiernan, M.J. (1996) Get innovative or get dead. *Business Quarterly*, Autumn, 51–58

Lee, Y.-C., & Mao, P.-C. (2015). Sobreviventes da mudança organizacional: uma perspectiva de recursos. *Estudos de Negócios e Gestão* , 1 (2), 1–5. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.692>

Lee, SY e Klassen, RD (2008) Drivers e facilitadores que promovem capacidades de gestão ambiental em fornecedores de pequeno e médio porte em cadeias de suprimentos. *Production and Operations Management*, 17, 573-586. <http://dx.doi.org/10.3401/poms.1080.0063>

LISBON. <https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/noticias/pmes-sustentabilidade-como-vantagem-competitiva>

Martins, C. (2011). Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM®SPSS®: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir. Braga: Psiquilíbrios.

Mintzberg, H. Planeamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas.

Marshall, Bryan & Cardon, Peter & Poddar, Amit & Fontenot, Renee. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *Journal of Computer Information Systems*. 54. 11-22. [10.1080/08874417.2013.11645667](https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667).

Montabon, F., Sroufe, R. & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management* 25 (5), 998-1014

Melnyk, S. A., Sroufe, R. P. & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management* 21 (3), 329-351

Montabon, F., Sroufe, R. & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management* 25 (5), 998-1014

Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Claudy, M., (2015). Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. *Supply Chain Management: An International Journal* 20 (4), 434 – 454

Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P. & Claudy, M. (2015), Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption, *Supply Chain Management: an international journal*, vol.20(4), pp.434-454

Margolis, Joshua & Walsh, James. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART.* 48. 268-305. 10.2307/3556659.

Nidumolu, Ram & Prahalad, C.K. & Rangaswami, M.R.. (2013). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Engineering Management Review, IEEE.* 41. 30-37. 10.1109/EMR.2013.6601104.

Ortega-Argilés, R., Potters, L., & Voigt, P. (2009). R&D-intensive SMEs in Europe: What do we know about them? *JRC Working Papers on Corporate R&D and Innovation*, 2009-15. Joint Research Centre (Seville site).

OECD ESG Ratings and Climate Transition. An assessment of the alignment of E pillar scores and metrics. (2022). <https://doi.org/10.1787/2fa21143-en>

Ods • objetivos desenvolvimento sustentável • bcsd portugal . (2022, 22 de setembro). <https://ods.pt/>

Porter, M., Ketels, C., & Delgado, M. (2007). *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*. 2005.

Porter, Michael & Kramer, Mark. (2007). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard business review. 84. 78-92, 163.

PMEs: A sustentabilidade como vantagem competitiva? (2023, julho 24). CATÓLICA-LISBON. <https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/noticias/pmes-sustentabilidade-como-vantagem-competitiva>

Pulino, S. C., Ciaburri, M., Magnanelli, B. S., & Nasta, L. (2022). Does ESG Disclosure Influence Firm Performance? Sustainability (Switzerland), 14(13). <https://doi.org/10.3390/su14137595>

Park, S. R., & Jang, J. Y. (2021). The impact of ESG management on investment decision: Institutional investors' perceptions of country specific ESG criteria. International Journal of Financial Studies, 9(3). <https://doi.org/10.3390/ijfs9030048>.

Porter, Michael & Kramer, Mark. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review. 89. 62-77.

Porter, M. E. (1998). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, ME, Kramer, MR, (2006). Estratégia e sociedade: a ligação entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa. Harvard Business Review 84 (6): 78–92.

Puritt, J. (2012). Desafios para ser sustentável e como superá-los. Líder Ambiental. disponível a partir de <http://www.environmentalleader.com/2012/08/14/challenges-to-being-sustainable-and-how-to-overcome-them/>.

Pullman, M.E., Maloni, M.J., Carter, C.R. (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. Journal of Supply Chain Management 45 (4), 38-54.

Porter, M.E. & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. Harvard Business Review 73, 120-134  
González-Benito, J. & González-Benito, O. (2008). Operations management practices linked to the adoption of ISO 14001: An empirical analysis of Spanish manufacturers. International Journal of Production Economics 113 (7), 60-73.

Pullman, M.E., Maloni, M.J., Carter, C.R. (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management* 45 (4), 38-54.

Paulraj, A. (2011). Understanding the Relationships Between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability. *Journal of Supply Chain Management* 47 (1), 19-37.

Pullman, M.E., Maloni, M.J., Carter, C.R. (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management* 45 (4), 38-54.

Rumanti, A. A., Rizana, A. F., Septiningrum, L., Reynaldo, R., & Isnaini, M. M. (2022). Innovation capability and open innovation for small and medium enterprises (Smes) performance: Response in dealing with the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 14(10), 5874. <https://doi.org/10.3390/su14105874>

Rumanti, A. A., Rizana, A. F., Septiningrum, L., Reynaldo, R., & Isnaini, M. M. (2022). Innovation capability and open innovation for small and medium enterprises (Smes) performance: Response in dealing with the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 14(10), 5874. <https://doi.org/10.3390/su14105874>

Rivera, J., Bigne, E., & Curras-Perez, R. (2019). Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na fidelidade à marca do consumidor. *Review of Business Management* , 20 (3), 395–415. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4003>

Russel, S.N., & Millar, H.H. (2014). Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy. *Journal of Management and Sustainability* 4 (3), 1925-4733.

Russel, S.N., & Millar, H.H. (2014). Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy. *Journal of Management and Sustainability* 4 (3), 1925-4733.

Singh, R., Garg, S., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15, 525-547.



Shaikh, I. (2021). Environmental, social, and governance (ESG) practice and firm performance: International evidence. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 218–237. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16202>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Pearson Education.

Sistêmico, SS, CEO da. (2023, 14 de setembro). Esg vs. Estratégia de sustentabilidade nas pme . O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/esg-vs-estrategia-de-sustentabilidade-nas-pme/>

Schaper, Michael. (2002). The challenge of environmental responsibility and sustainable development: Implications for SME and entrepreneurship academics. *Radical Changes in the World: Will SMEs Soar or Crash?*.

Sen, S., Gurhan-Canli, Z. e Morwitz, V. (2001). Retenção do consumo: uma perspectiva do dilema social sobre boicotes de consumidores. *Diário de Pesquisa do Consumidor*, 28(3): 399-417.

Sedgwick, P. (2013). Convenience Sampling. *BMJ*, 347, f6304.

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management* 28 (2), 163-176.

SAHUT, Jean-Michel; BOULERNE, Sandrine; MILI, Medhi; e TEULON, Frédéric - What relation exists between corporate socialresponsibility (CSR) and longevity of firms? IPAG Business School. 248 (2014)

Teirlinck, P., & Spithoven, A. (2013). Research Collaboration and R&D Outsourcing: Different R&D Personnel Requirements in SMEs. *Technovation*, 33, 142-153. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.11.005>

The sustainability imperative for small business | ifac. (2014, agosto 22). <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready/professionals/discussion/sustainability-imperative-small-business>

Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (2001). *Sondagens: A amostragem como factor decisivo de qualidade* (2ª. ed.). Lisboa: Sílabo.

Wysokinska, Z. (2003). Competitiveness and its relationships with productivity and sustainable development. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, 11, 11-14.

## ANEXOS

### A - Questionário

#### **Secção 1: Caracterização do inquirido**

(Apenas uma opção)

101. Género

102. Idade

103. Habilitações académicas

104. Função desempenhada na empresa

105. Dimensão da empresa

106. Setor de Atividade

107. Antiguidade na empresa

108. Qual foi o volume de faturação da sua empresa no último ano?

109. A sua empresa tem um responsável pela gestão dos temas relacionados com sustentabilidade?

#### **Secção 2. Adoção de Práticas Sustentáveis**

Nas seguintes secções do questionário, deverá assinalar um número com base no seu nível de concordância relativa às afirmações colocadas, de acordo com a escala seguinte:

1: Discordo totalmente; 2: Discordo parcialmente; 3: Não concordo nem discordo; 4: Concordo parcialmente; 5: Concordo totalmente.

##### **I . Práticas de Sustentabilidade Ambiental**

201. A minha empresa compra ou presta serviços com produtos ecológicos

202. A minha empresa tem reduzido a utilização de produtos tóxicos/perigosos/nocivos

203. A minha empresa tem implementado processos para a poupança de energia

204. A minha empresa tem implementado processos para a poupança de água

205. A minha empresa promove a seleção de resíduos sólidos

206. A minha empresa tem um sistema de gestão ambiental

##### **II. Práticas de Sustentabilidade Social e Corporativa**

###### **Práticas de Sustentabilidade Social**

207. A minha empresa promove ações para assegurar a qualidade de vida dos colaboradores

208. A minha empresa promove o desenvolvimento de competências dos colaboradores

209. A minha empresa despende tempo ou dinheiro em projetos comunitários

210. A minha empresa contribui com ações de solidariedade

###### **Práticas de Sustentabilidade Corporativa**

211. A minha empresa tem políticas ambientais claras e concretas

212. O planeamento orçamental da empresa tem em consideração as compras ambientalmente responsáveis

213. A missão ambiental da empresa é amplamente reconhecida e adotada por todos os colaboradores

214. A empresa tem vindo a integrar o seu plano de gestão ambiental, a sua visão e a sua missão na cultura organizacional

215. A empresa tem preocupação com a redução dos custos de transporte

216. É efetuada a monitorização das emissões e desperdícios resultantes da produção (tais como consumo energético, consumo de água, poluição atmosférica, entre outros)

217. Divulga a informação para encorajar os consumidores a tomarem decisões mais verdes

### **Secção 3: Sustentabilidade Empresarial**

#### **Sustentabilidade Empresarial**

301. Acredito que sustentabilidade empresarial contribui para uma posição de destaque no mercado

302. Compreendo e entendo as políticas de sustentabilidade da empresa.

303. As políticas de sustentabilidade da empresa fazem-me sentir motivado de trabalhar na empresa

304. Acredito que a empresa atua de acordo com seus valores e políticas de sustentabilidade

### **Secção 4: Performance das PMEs**

#### **III. Performance Económica**

401. A empresa está comprometida em continuar a procurar formas de reduzir os custos dos materiais adquiridos

402. A empresa investe continuamente em tecnologias e práticas para otimizar o consumo de energia

403. A empresa está comprometida com a redução contínua dos custos associados ao tratamento de resíduos

#### **IV. Performance Ambiental**

404. As medidas adotadas para a redução do uso de materiais tóxicos/perigosos/nocivos estão a ser eficazes

405. A empresa está comprometida em continuar a implementar e procurar formas de aumentar a poupança de energia

406. A empresa conseguiu reduzir significativamente o uso de recursos não renováveis

407. As iniciativas implementadas para a redução do consumo de água estão a ser eficazes

#### **V. Performance Social**

408. A empresa implementou iniciativas eficazes para melhorar o bem-estar dos seus stakeholders

409. A empresa tomou medidas eficazes para melhorar a segurança da comunidade envolvente

410. A empresa implementou medidas eficazes para garantir a saúde e segurança dos colaboradores

411. A empresa possui mecanismos eficazes para ouvir e resolver as reclamações da comunidade envolvente