

Enoturismo em Portugal: Análise às suas práticas sustentáveis

Ana Cláudia Pinto Nave

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3^o ciclo de estudos)

Orientadora: Prof.^a Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço

Presidente do Júri:
Prof.^a Doutora Helena Maria Baptista Alves

Júri:
Prof. Doutor Emerson Wagner Mainardes
Prof.^a Doutora Elisabeth Kastenholz
Prof.^a Doutora Marisa José Roriz Leiras Ferreira
Prof. Doutor Paulo Alexandre de Oliveira Duarte
Prof.^a Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço
Prof.^a Doutora Cristina Maria Santos Estevão
Prof.^a Doutora Beatriz da Graça Luz Casais

18 de fevereiro de 2021

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do projeto de investigação TWINE - PTDC/GES-GCE/32259/2017-POCI-01-0145-FEDER-032259, financiado pelo FEDER, através do COMPETE 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (POCI), e por fundos nacionais (OPTDC/GES-GCE/32259/2017-E), através da FCT/MCTES.

Agradecimentos

Para a realização da presente investigação foi necessário muito esforço e dedicação, a qual só foi possível concretizar devido ao envolvimento de várias pessoas, às quais expresse o meu sincero reconhecimento e agradecimento.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Arminda do Paço, pelo constante acompanhamento do trabalho e por toda a disponibilidade demonstrada, pelo conhecimento transmitido, sugestões, críticas, contributos, bem como, pelo apoio e motivação que sempre me transmitiu.

Agradeço às empresas que, de forma prestável, mostraram disponibilidade para a análise ao pré-teste do questionário e pelas sugestões apresentadas; às empresas que gentilmente colaboraram no preenchimento do questionário; aos membros de administração/direção das empresas pela colaboração e disponibilidade demonstrada em participarem na entrevista.

Agradeço aos Professores pelos contributos fornecidos no Seminário de Investigação do 3.º Ciclo/Doutoramento em Gestão da Universidade da Beira Interior.

Agradeço aos Professores e colegas pelos contributos partilhados nas sessões de investigação para estudantes do 3º Ciclo/Doutoramento membros do NECE - UBI (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais da Universidade da Beira Interior).

Agradeço aos Professores e colegas pelos contributos partilhados no VIII Seminário de doutorandos em Ética Empresarial, Responsabilidade Social da Empresa e Sustentabilidade (VIII Taller de Doctorandos en Ética Empresarial, RSE y Sostenibilidad) promovido pela Universidad Pontificia Comillas Madrid - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Cátedra de Ética Económica y Empresarial.

Agradeço à Técnica Superior do Instituto da Vinha e do Vinho pela colaboração e disponibilidade demonstrada.

Agradeço aos meus pais e demais familiares pela compreensão e apoio transmitido em todas as minhas decisões.

E aos meus amigos que me incentivaram ao longo deste processo.

A todos, muito obrigada!

Resumo

Considerando o contributo relevante do enoturismo para o desenvolvimento económico nacional e para a divulgação do património regional, bem como, a importância que a sustentabilidade tem para este setor de atividade, as empresas têm vindo a estabelecer um conjunto de metas e objetivos que visam o desenvolvimento sustentável.

Esta tese tem como objetivo geral analisar as práticas sustentáveis nas empresas do setor do enoturismo de diversas regiões demarcadas. Mais especificamente pretende-se: identificar quais são as práticas sustentáveis mais relevantes que as empresas do setor de enoturismo estão a implementar; verificar quais são as pressões internas e pressões externas relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis; identificar quais são os benefícios relacionados com a implementação de práticas sustentáveis; identificar quais são as barreiras à implementação de práticas sustentáveis; verificar se as empresas com certificação apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis; verificar se o número de colaboradores influencia a implementação de práticas sustentáveis; e por último verificar se o volume de negócios tem influência na implementação de práticas sustentáveis.

De forma a responder aos objetivos estipulados, primeiramente, efetuou-se uma revisão da literatura visando temáticas como a sustentabilidade e o enoturismo, isto é, é definido o conceito de sustentabilidade e é feita a apresentação dos modelos de sustentabilidade, bem como, a identificação das três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e económica). De seguida, são mencionadas as pressões (que se dividem em pressões externas e pressões internas), barreiras, benefícios e são descritas as normas de certificação em âmbito nacional e internacional. Ainda, é apresentado o conceito, características e contexto do enoturismo no Mundo e em Portugal.

Posteriormente procedeu-se à recolha dos dados entre os meses de abril e maio de 2019, através da aplicação de inquéritos por questionário (em formato online), sendo que, a amostra final abrangeu 103 empresas do setor do enoturismo. Esta etapa corresponde à fase I do estudo (investigação quantitativa). Os resultados obtidos permitem confirmar que a implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas); as barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis e que a implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios. Contudo, os

resultados não permitem confirmar que as empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis, que quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis e que quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis.

Para uma melhor compreensão de alguns aspetos, que no questionário não foi possível aferir de modo aprofundado, optou-se por explorar alguns tópicos de investigação. Assim, um conjunto de questões de investigação foi definido. Desta forma, entre os meses de fevereiro e maio de 2020 procedeu-se à realização de entrevistas a nove empresas, cujos entrevistados são membros de administração/direção das empresas. Esta etapa corresponde à fase II do estudo (investigação qualitativa). Com base na análise de conteúdo constatou-se que as empresas implementam várias práticas sustentáveis, sendo a certificação considerada um aspeto bastante valorizado; foram ainda identificados os benefícios percebidos e os desafios para o futuro.

Espera-se que a presente investigação possa contribuir para o aprofundamento do conhecimento e da prática da sustentabilidade no setor do enoturismo.

Palavras-chave

Sustentabilidade, práticas sustentáveis, enoturismo, motivações, pressões internas, pressões externas, barreiras, benefícios, certificação.

Abstract

Considering the relevant contribution of wine tourism to national economic development and the dissemination of regional heritage, as well as the importance that sustainability has for this sector, companies have been establishing a set of goals to take into account sustainable development.

The main goal of this thesis is to analyse sustainable practices of the companies in the wine tourism industry. It is intended to identify which are the most relevant sustainable practices that the companies of the wine tourism industry are implementing; to verify what are the internal and external pressures related to the implementation of sustainable practices; to identify the benefits related to the implementation of sustainable practices; to identify what are the barriers related to the implementation of sustainable practices; to verify if certified companies are greater predisposition to implement sustainable practices; to verify the number of employees influences the implementation of sustainable practices and to verify whether the company turnover influences the implementation of sustainable practices.

In order to achieve the proposed goals, firstly, a literature review was carried out on sustainability and wine tourism; where the concept of sustainability is defined, and the sustainability models are presented. The dimensions of sustainability (environmental, social and economic) are also explained, as well as the pressures (external pressures and internal pressures), barriers, benefits, and certification standards at the national and international levels are mentioned. Lastly, the concept, characteristics and context of wine tourism in the world and Portugal are presented.

Subsequently, the data was collected from April until May 2019 through a questionnaire (in a digital format). The final sample covered 103 companies in the wine tourism sector. This stage is part of phase I of the study (quantitative research). The results enable to confirm that external and internal pressures influence the implementation of sustainable practices; barriers affect the relationship between pressures and the implementation of sustainable practices and that the implementation of sustainable practices is positively associated with the achievement of multiple benefits. However, the results do not enable to confirm that certified companies have a greater predisposition for sustainable practices implementation; the greater the number of employees, the greater the degree of implementation of sustainable practices

and, the greater the company turnover, the greater the degree of implementation of sustainable practices.

For a better understanding of some of the issues the questionnaire was unable to assess in-depth, it was decided to explore some research topics. Thus, a set of research questions was defined. From February until May 2020, interviews were conducted with heads of department of nine companies. This stage belongs to phase II of the study (qualitative research). The results of this phase identify: i) several sustainable practices; ii) certification is considered a highly valued aspect, iii) the perceived benefits, and iv) challenges for the future.

It is expected that this research will contribute to deepening the knowledge and implementation of sustainable practices in the wine tourism sector.

Keywords

Sustainability, sustainable practices, wine tourism, motivations, internal pressures, external pressures, barriers, benefits, certification.

Índice

Lista de Figuras	xv
Lista de Tabelas	xvii
Lista de Acrónimos	xix
Capítulo 1	1
1 Introdução	1
1.1 Enquadramento e problema de investigação	1
1.2 Objetivos da investigação	2
1.3 Estrutura da Tese	4
Capítulo 2	7
2 Revisão da Literatura	7
2.1 Sustentabilidade	7
2.1.1 Conceito e contextualização	7
2.1.2 Modelos de Sustentabilidade	12
2.1.3 Dimensões da Sustentabilidade	15
2.1.3.1 Dimensão Ambiental	16
2.1.3.2 Dimensão Social	17
2.1.3.3 Dimensão Económica	18
2.1.4 Motivações (Pressões internas/externas)	20
2.1.5 Barreiras	22
2.1.6 Benefícios	24
2.1.7 Certificação	26
2.1.8 Características das empresas	29
2.2 Enoturismo	32
2.2.1 Conceito e características	32
2.2.2 Contexto do Enoturismo no Mundo	34
2.2.3 Contexto do Enoturismo em Portugal	35
2.2.3.1 Denominação de Origem Protegida e Regiões Vitivinícolas	38
2.3 Sustentabilidade nas empresas de Enoturismo	42
Capítulo 3	47
3 Metodologia	47
3.1 Objetivos, questões e hipóteses de investigação	47
3.2 Fase I – investigação quantitativa	49

3.2.1	Definição da amostra	49
3.2.2	Método de recolha de dados	49
3.2.3	Variáveis	51
3.2.4	Técnicas de análise de dados	53
3.3	Fase II – investigação qualitativa	54
3.3.1	Definição da amostra	54
3.3.2	Método de recolha de dados	54
3.3.3	Técnica de análise de dados	55
Capítulo 4		57
4	Resultados	57
4.1	Resultados da Fase I – investigação quantitativa	57
4.1.1	Caracterização da amostra	57
4.1.2	Análise descritiva do questionário	59
4.1.3	Teste de hipóteses	64
4.1.3.1	Hipótese 1	64
4.1.3.1.1	Regressão Linear Múltipla	64
4.1.3.1.2	Pressupostos da Regressão Linear Múltipla	67
4.1.3.1.3	Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla	68
4.1.3.2	Hipótese 2	71
4.1.3.2.1	Regressão Linear Múltipla	71
4.1.3.2.2	Pressupostos da Regressão Linear Múltipla	74
4.1.3.2.3	Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla	76
4.1.3.3	Hipótese 3	79
4.1.3.3.1	Regressão Linear Múltipla	79
4.1.3.3.2	Pressupostos da Regressão Linear Múltipla	80
4.1.3.3.3	Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla	83
4.1.3.4	Hipótese 4	85
4.1.3.4.1	Teste de t	85
4.1.3.5	Hipótese 5	85
4.1.3.5.1	Teste ANOVA	85
4.1.3.6	Hipótese 6	86
4.1.3.6.1	Teste ANOVA	86
4.1.4	Síntese dos resultados das hipóteses de investigação	87
4.2	Resultados da Fase II – investigação qualitativa	87

4.2.1	Caracterização das empresas e entrevistados	87
4.2.2	Análise de conteúdo às entrevistas	89
4.2.2.1	Interpretação do conceito de Sustentabilidade	90
4.2.2.2	Identificação das práticas sustentáveis implementadas	91
4.2.2.3	Importância atribuída à certificação	95
4.2.2.4	Benefícios percebidos com a implementação de práticas sustentáveis	97
4.2.2.5	Desafios encontrados com a implementação de práticas sustentáveis	99
4.2.3	Resultados em nuvem de palavras	100
Capítulo 5		103
5 Discussão dos Resultados		103
5.1 Fase I – investigação quantitativa		103
5.1.1	Hipótese 1	103
5.1.2	Hipótese 2	104
5.1.3	Hipótese 3	105
5.1.4	Hipótese 4	106
5.1.5	Hipótese 5	107
5.1.6	Hipótese 6	107
5.2 Fase II – investigação qualitativa		108
5.2.1	Interpretação do conceito de Sustentabilidade	108
5.2.2	Identificação das práticas sustentáveis implementadas	109
5.2.3	Importância atribuída à certificação	111
5.2.4	Benefícios percebidos com a implementação de práticas sustentáveis	112
5.2.5	Desafios encontrados com a implementação de práticas sustentáveis	112
5.3 Síntese dos resultados da investigação quantitativa e qualitativa		114
Capítulo 6		119
6 Considerações finais		119
6.1	Conclusões gerais da investigação	119
6.2	Contribuições da investigação	122
6.3	Limitações e Futuras linhas de investigação	123
Referências Bibliográficas		125
Apêndices		145

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Dimensões do desenvolvimento sustentável	13
Figura 2.2 – Diagrama de Venn	14
Figura 2.3 – Três círculos concêntricos	14
Figura 2.4 – Hexágono de planeamento	14
Figura 2.5 – <i>Triple Bottom Line</i>	15
Figura 2.6 – Regiões vitivinícolas demarcadas	41
Figura 3.1 – Modelo de análise	48
Figura 4.1 – Gráfico dos resíduos	67
Figura 4.2 – Diagrama de dispersão entre os valores previstos estandardizados e os resíduos estudentizados	68
Figura 4.3 – Gráfico dos resíduos	74
Figura 4.4 – Diagrama de dispersão entre os valores previstos estandardizados e os resíduos estudentizados	75
Figura 4.5 – Gráfico dos resíduos	81
Figura 4.6 – Diagrama de dispersão entre os valores previstos estandardizados e os resíduos estudentizados	81
Figura 4.7 – Diagrama de dispersão entre os resíduos das variáveis transformadas	82
Figura 4.8 – Nuvem de palavras global (frequência por palavras exatas)	101

Lista de Tabelas

Tabela 3.1 – Objetivos, hipóteses da investigação e testes estatísticos a realizar	48
Tabela 3.2 – Lista de Variáveis	52
Tabela 3.3 – Procedimentos metodológicos da investigação quantitativa	54
Tabela 3.4 – Procedimentos metodológicos da investigação qualitativa	55
Tabela 4.1 – Caracterização da amostra	58
Tabela 4.2 – Resultados obtidos no cruzamento das variáveis certificação e número de colaboradores	58
Tabela 4.3 – Tipo de certificação	59
Tabela 4.4 – Resultados obtidos no cruzamento da variável certificação e volume de negócios	59
Tabela 4.5 – Estatística descritiva das variáveis Práticas Ambientais	60
Tabela 4.6 – Estatística descritiva das variáveis Práticas Sociais	60
Tabela 4.7 – Estatística descritiva das variáveis Práticas Económicas	61
Tabela 4.8 – Estatística descritiva das variáveis Barreiras	61
Tabela 4.9 – Estatística descritiva das variáveis Pressões Internas	62
Tabela 4.10 – Estatística descritiva das variáveis Pressões Externas	62
Tabela 4.11 – Estatística descritiva das variáveis Benefícios	63
Tabela 4.12 – Estatística descritiva das variáveis Conceito de Sustentabilidade	63
Tabela 4.13 – Análise da fiabilidade das variáveis	64
Tabela 4.14 – Correlações entre as variáveis	66
Tabela 4.15 – Teste de Normalidade	67
Tabela 4.16 – Valores de VIF	68
Tabela 4.17 – Coeficientes	69
Tabela 4.18 – Sumário dos Modelos	70
Tabela 4.19 – ANOVA dos Modelos	70
Tabela 4.20 – Correlações entre as variáveis	73
Tabela 4.21 – Teste de Normalidade	74
Tabela 4.22 – Valores de VIF	75
Tabela 4.23 – Coeficientes	77
Tabela 4.24 – Sumário dos Modelos	78
Tabela 4.25 – ANOVA dos Modelos	79
Tabela 4.26 – Correlações entre as variáveis	80
Tabela 4.27 – Teste de Normalidade	80
Tabela 4.28 – Valores de VIF	82
Tabela 4.29 – Coeficientes	83
Tabela 4.30 – Sumário dos Modelos	84
Tabela 4.31 – ANOVA dos Modelos	84
Tabela 4.32 – Análise da variável certificação com as práticas sustentáveis	85
Tabela 4.33 – Análise da variável número de colaboradores com as práticas sustentáveis	86
Tabela 4.34 – Análise da variável volume de negócios com as práticas sustentáveis	86
Tabela 4.35 – Síntese das hipóteses de investigação testadas	87

Tabela 4.36 – Caracterização das empresas entrevistadas	88
Tabela 4.37 – Caracterização dos entrevistados	89
Tabela 4.38 – Grelha de análise	89
Tabela 4.39 – Definição do conceito de Sustentabilidade com base nas entrevistas	91
Tabela 4.40 – Práticas sustentáveis implementadas pelas empresas entrevistadas	93
Tabela 4.41 – Elementos mencionados pelos entrevistados	97
Tabela 4.42 – Benefícios identificados com base nas entrevistas	98
Tabela 4.43 – Desafios identificados com base nas entrevistas	100

Lista de Acrónimos

AMPV	Associação de Municípios Portugueses do Vinho
ARVP	Associação das Rotas dos Vinhos de Portugal
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
DOP	Denominação de Origem Protegida
ETAR	Estação de Tratamento de Águas Residuais
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IGP	Indicação Geográfica Protegida
IVV	Instituto da Vinha e do Vinho
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MRLM	Modelos de Regressão Linear Múltipla
NP	Norma Portuguesa
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milénio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ODS 12	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 12
OIV	Organização Internacional da Vinha e do Vinho
OMT	Organização Mundial de Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
PME	Pequenas e Médias Empresas
RECEVIN	Rede Europeia de Cidades dos Vinhos
SA 8000	<i>Social Accountability 8000</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TBLIS	<i>Triple Bottom Line Index System</i>
UE	União Europeia
VIF	Variance Inflation Factor

Capítulo 1

1 Introdução

O primeiro capítulo concerne à Introdução, que se encontra dividida em três secções. A primeira secção apresenta o enquadramento e o problema da investigação. De seguida, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos. Por último, é apresentada a estrutura da tese.

1.1 Enquadramento e problema de investigação

As questões relativas à sustentabilidade assumem-se como prioritárias a nível global (Ha e Janda, 2012). Atualmente, as preocupações com a sustentabilidade ganham cada vez mais importância também para as empresas (López-Pérez et al., 2017). De acordo com Maignan e Ferrel (2001), as empresas apresentam uma maior preocupação ambiental relacionada com a utilização de recursos naturais evitando contribuir para o seu esgotamento (Gabler et al., 2017). Por sua vez, Cambra-Fierro et al. (2008) indicam que o respeito pelo meio ambiente passou a ser visto como uma necessidade, e que é tida cada vez mais em conta a preocupação com a deterioração do meio ambiente e as suas consequências; por isso, é essencial articular um conjunto de normas que considerem as particularidades de cada indústria e incentivar as empresas a minimizar o impacto ambiental que advém da sua atividade industrial e comercial.

A temática da sustentabilidade tem vindo assim a conquistar o seu lugar na sociedade (Yu et al., 2015), dada a crescente relevância das questões ambientais, sociais e económicas, e o facto de as empresas poderem ser um veículo para o desenvolvimento sustentável (Kraus et al., 2017). Por outro lado, a sustentabilidade é um dos principais objetivos da política de desenvolvimento da União Europeia (UE), o que é confirmado pela Estratégia Europa 2020, que visa promover um crescimento sustentável (Merli et al., 2018). Desta forma, a sustentabilidade representa uma área de extrema importância para as empresas pois é necessária a utilização dos recursos naturais de forma controlada, especialmente quando se caminha para a escassez de alguns deles, sendo essencial que as empresas desempenhem uma gestão mais eficiente.

Por seu turno, a Organização das Nações Unidas (ONU) também tem trabalhado com os países à escala global em prol de um planeta mais sustentável, tendo definido em 2015 um conjunto de dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que tem em linha de conta diversas práticas que visam o desenvolvimento sustentável (Can e Alatas, 2017), existindo inclusive um objetivo (ODS 12) mais vocacionado para o consumo e produção mais sustentáveis.

Também as empresas que operam no setor do turismo manifestam uma preocupação crescente com a sustentabilidade, uma vez que o turismo representa uma das principais indústrias com maior impacto na economia e no ambiente, sendo a sustentabilidade um dos seus maiores desafios (Niñerola et al., 2019).

De forma particular, González (2017) indica que as empresas produtoras de vinho que providenciam experiências de turismo associadas ao vinho, se preocupam com a sustentabilidade social, económica, ambiental e cultural dos territórios, uma vez que este tipo de turismo está a emergir como um setor lucrativo que é capaz de gerar desenvolvimento económico local e rural (Marzo-Navarro e Pedras-Iglesias, 2012). Assim, o crescente interesse pelos vinhos demonstrado por parte dos turistas tem contribuído para o crescimento do setor do enoturismo (Montella, 2017).

Por outro lado, de acordo com Anadol et al. (2015), nas últimas décadas os estudos sobre a responsabilidade social empresarial têm aumentando na academia, assim como a investigação em torno da sustentabilidade. De igual modo, a temática do enoturismo tem despertado interesse (Montella, 2017), resultante da crescente importância da promoção do vinho e do desenvolvimento de um segmento de turismo (Tommasetti e Festa, 2014), de uma forma sustentável.

Conforme apresentado no seu estudo, Kristjánsdóttir et al. (2018) destacam a relação entre sustentabilidade e turismo, e alertam para a necessidade de definir os desafios relacionados com a sustentabilidade, de forma a gerar benefícios quer para o meio ambiente, quer para a sociedade. De acordo com Pulido-Fernandez et al. (2019), o debate sobre a sustentabilidade e turismo tem crescido e tem ganho importância nas últimas décadas, devido ao impacto que o turismo tem na economia global (Niñerola et al., 2019). No entanto, existem poucos estudos sobre a temática sustentabilidade e enoturismo. A título de exemplo, identificam-se os trabalhos de Barber et al. (2010); Alonso e Liu (2012); Corbo et al. (2014); Grimstad e Burgess (2014); Gázquez-Abad et al. (2014); González (2017); Montella (2017); Baird et al. (2018); e Figueroa e Rotarou (2018). No entanto, estes estudos têm como foco proeminente a sustentabilidade ambiental. Com a presente investigação pretende-se efetuar uma análise mais ampla no âmbito da sustentabilidade, abordando de forma integrada as dimensões ambiental, social e económica, assim como aspetos como as barreiras, as motivações e benefícios percebidos pelas empresas.

Parece assim estar-se perante duas temáticas de interesse para a academia e para o setor empresarial – a sustentabilidade e o enoturismo.

1.2 Objetivos da investigação

A sustentabilidade é um conceito que está presente na agenda das instituições públicas, das organizações e empresas, mas também, na mente dos cidadãos (Eizaguirre et al., 2019).

Por sua vez, o turismo tem vindo a aumentar em Portugal, e tornou-se uma indústria importante no país, tanto nas áreas urbanas como nas áreas rurais, contribuindo para o seu desenvolvimento económico (Rachão et al., 2019). Segundo o relatório do *World Travel & Tourism Council*, em 2019, Portugal foi o país europeu com maior crescimento no setor do

turismo. Em 2019¹, foi registado um aumento turístico de 5,3%, cujo valor representa mais do dobro da média europeia. Em relação ao setor da produção e comercialização de vinhos, é de salientar que este tem um impacto significativo na economia nacional e, conseqüentemente, no Produto Interno Bruto, ou seja, o património vinícola de Portugal e o valor das paisagens dos vinhos e das regiões vitivinícolas são uma dimensão importante para a economia do país (Silva et al., 2018). A título de exemplo, segundo dados divulgados pelo ViniPortugal², em Portugal, no ano de 2019 as exportações de vinho aumentaram 4%, em relação ao ano anterior, representando um valor de vendas para o exterior superior a 550 milhões de euros.

Ainda, levando em linha de conta que Portugal tem um enorme potencial no âmbito do enoturismo (Silva et al., 2018) e que: i) a Estratégia Turismo 2027³ considera a gastronomia e os vinhos como um ativo estratégico para o desenvolvimento do turismo nacional; ii) a sustentabilidade representa uma área de extrema importância para as empresas, pois é necessária uma utilização dos recursos naturais de forma controlada e gestão mais eficiente; iii) a degradação ambiental é notória, uma vez que a estimativa da “pegada global da humanidade indica a utilização de recursos equivalentes a um planeta e meio” (WWF, 2014, p.9), e “nos últimos 50 anos, a Pegada Ecológica aumentou cerca de 190%” (WWF, 2018, p.28); iv) a implementação dos princípios da sustentabilidade é um desafio em diversos setores (Flores, 2018); e ainda que, v) apesar de este tema ser tratado no meio académico, a implementação de práticas sustentáveis continua a ser complexa (Mihalic, 2016), é necessário um esforço adicional para o desenvolvimento de estudos para compreender como as empresas desenvolvem e mantêm as práticas de sustentabilidade implementadas ao longo do tempo (Amui et al., 2017), sendo importante a apresentação de diretrizes orientadoras, de forma ajudar as empresas a desenvolver estratégias de sustentabilidade, considerando os objetivos do desenvolvimento sustentável (D'Souza et al., 2020). Assim, parece estar-se perante uma lacuna que necessita de investigação adicional para ser colmatada.

Neste sentido, a presente investigação tem como principal contribuição aprofundar o conhecimento para a literatura e fornecer uma melhor compreensão de como o setor do enoturismo integra práticas relacionadas com a sustentabilidade.

Assim, a investigação a levar a cabo pretende analisar as práticas de sustentabilidade nas empresas do setor do enoturismo em diversas regiões demarcadas, sendo este o objetivo geral do estudo. Quanto aos objetivos específicos, estes são apresentados da seguinte forma: i) identificar quais são as práticas sustentáveis mais relevantes que as empresas do setor de enoturismo estão a implementar; ii) verificar quais são as pressões internas e pressões externas

¹ Informação disponível em: <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/1-in-every-5-euros-in-portugal-comes-from-tourism>. Acesso em: 10/01/2020.

² Informação disponível em: <https://www.viniportugal.pt/detalhesNoticia?codNoticia=10114>. Acesso em: 26/02/2020.

³ Estratégia Turismo 2027. Liderar o Turismo do Futuro. Ministério da Economia – Governo de Portugal. Informação disponível em: <https://estrategia.turismodeportugal.pt/content/estrat%C3%A9gia-turismo-2027>. Acesso em: 06/01/2019.

relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis; iii) identificar quais são os benefícios relacionados com a implementação de práticas sustentáveis; iv) identificar quais são as barreiras à implementação de práticas sustentáveis; v) verificar se as empresas com certificação apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis; vi) verificar se o número de colaboradores influencia a implementação de práticas sustentáveis e vii) verificar se o volume de negócios tem influência na implementação de práticas sustentáveis.

1.3 Estrutura da Tese

No capítulo um encontra-se a presente introdução com a finalidade de enquadrar o problema da investigação, bem como identificar os objetivos geral e específicos.

No capítulo dois apresenta-se a Revisão da Literatura sobre sustentabilidade e enoturismo fazendo o enquadramento teórico do estudo. No primeiro ponto é definido o conceito e é feita a apresentação dos modelos de sustentabilidade, bem como, a identificação das três dimensões da sustentabilidade. De seguida, são mencionadas as pressões (que se dividem em pressões externas e pressões internas), barreiras, benefícios e certificação. No segundo ponto evidencia-se o conceito, características e contexto do enoturismo no Mundo e em Portugal.

O capítulo três é composto pela Metodologia, o qual apresenta em primeiro lugar uma síntese dos objetivos, questões e hipóteses de investigação. De seguida, é definida a amostra, bem como, os métodos de recolha de dados e procedimentos metodológicos. A técnica de obtenção dos dados é composta por duas fases: a fase I diz respeito à realização de inquéritos por questionário (que consiste na investigação quantitativa) e a fase II diz respeito à realização de entrevistas em profundidade semiestruturadas (que consiste na investigação qualitativa). São ainda identificadas as variáveis em análise, definida a amostra para a fase de investigação quantitativa e a amostra para a fase de investigação qualitativa e apresentados os instrumentos de recolha dos dados (questionário e guião de entrevista).

O capítulo quatro diz respeito à análise dos Resultados das duas fases (investigação quantitativa e qualitativa). No que respeita à fase I do estudo – investigação quantitativa, primeiramente é realizada a caracterização da amostra e análise descritiva do questionário e os pontos seguintes correspondem às análises univariada e multivariada para aferir se as hipóteses de investigação, formuladas no capítulo dois, são validadas. No que concerne à fase II – investigação qualitativa são apresentadas as empresas participantes no estudo, bem como, os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas.

O capítulo cinco apresenta a Discussão dos Resultados obtidos em cada teste de hipótese de investigação, assim como, são discutidos os resultados das entrevistas realizadas, dando resposta às questões de investigação.

Por último, o capítulo seis expõe as Considerações finais dando ênfase ao contributo da Tese na temática em estudo, são descritas as limitações, bem como, são apresentadas as futuras linhas de investigação.

Capítulo 2

2 Revisão da Literatura

O capítulo dois apresenta o enquadramento teórico que serve de suporte ao desenvolvimento da presente investigação. Este capítulo está dividido em três secções: sustentabilidade, enoturismo e a sustentabilidade nas empresas de enoturismo.

2.1 Sustentabilidade

2.1.1 Conceito e contextualização

De acordo com Nieto (1996), a sustentabilidade requer uma abordagem holística, ou seja, os diferentes departamentos e os processos são geridos como um todo e não como um conjunto de várias partes. Similarmente, Collins et al. (2007) afirmam que a sustentabilidade é um conceito inclusivo e que existe uma necessidade de pensar holisticamente sobre as atividades nas quais as empresas se envolvem e nos seus efeitos no contexto global. Perante isto, o conceito de sustentabilidade tem como base a premissa de que a sociedade deve utilizar os recursos disponíveis numa escala consistente sem comprometer a capacidade das gerações futuras (Pero et al., 2017).

As empresas demonstram um interesse crescente no que respeita à sustentabilidade (Kim et al., 2015), contudo, o conceito de sustentabilidade ainda é um conceito difícil de compreender, até porque está associado a diversos contextos - ambiental, ecológico social, económico (Lozano, 2008a). Por sua vez Szolnoki (2013) refere que não é fácil definir com precisão o conceito de sustentabilidade, uma vez que existe um amplo conjunto de definições deste termo na literatura. E, assim sendo, ainda não existe um consenso em relação ao conceito de sustentabilidade (Amui et al., 2017).

Conforme indicado por Baker (2016) e Nasrollahi et al. (2020), a abordagem ao conceito de sustentabilidade permite encontrar duas perspetivas distintas: i) sustentabilidade fraca e ii) sustentabilidade forte, sendo que, estes conceitos correspondem a dois paradigmas (Barinaga-Rementería e Etxano, 2020).

Para Cato (2009), a sustentabilidade fraca possui três elementos que são referentes à economia, ao meio ambiente e à sociedade, enquanto a sustentabilidade forte é constituída pelo modelo de cinco pilares, correspondendo à visão económica verde, cujos pilares são constituídos por: i) ambiente, ii) sociedade, iii) economia, iv) industrialização e v) tecnologia. Baker (2006) acrescenta, ainda, que a sustentabilidade fraca se enquadra no campo da ciência económica denominada pela Economia do Ambiente e a sustentabilidade forte é defendida pelos economistas que se inserem na corrente da Economia Ecológica. Por outras palavras, DesRoches (2019) explica que a sustentabilidade forte está relacionada com o capital natural,

que não pode ser substituído pelo capital produzido pelo ser humano (Barinaga-Rementeria e Etxano, 2020), o que significa que a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade económica devem ser tidas em consideração (Borsato et al., 2020). Já a sustentabilidade fraca é circunscrita ao paradigma da substituíbilidade (Neumayer, 2013), ou seja, a sustentabilidade fraca implica a incerteza futura (Howarth, 1997), sendo que, corresponde às condições que permitem que o capital natural seja substituído pelo capital produzido pelo ser humano (Hartwick, 1978).

De acordo com Dietz e Neumayer (2006), a sustentabilidade fraca e a sustentabilidade forte podem ser avaliadas através do impacto das atividades humanas nos recursos naturais e Borsato et al. (2020) acrescentam que os conceitos de sustentabilidade fraca e sustentabilidade forte são evocados para desenvolver uma nova estrutura de avaliação entre as necessidades humanas e a conservação do capital natural.

É então certo que a sustentabilidade envolve um conjunto amplo de aspetos relacionados com a conciliação de questões económicas, sociais e ambientais, tais como a economia verde ou economia circular, mas todos são baseados na utilização eficiente de recursos e redução de resíduos (Niñerola et al., 2019). Neste sentido, Montiel (2008) refere que alguns gestores podem sentir-se confusos acerca do significado de sustentabilidade, e Szolnoki (2013) acrescenta que as empresas nem sempre têm uma ideia clara de como devem abordar a sustentabilidade. Por isso, é importante a empresa compreender o âmbito da sustentabilidade, de forma a difundir comportamentos corretos (Gallo e Christensen, 2011) e desenvolver práticas proativas (Ben-Eli, 2018). Ainda, no que respeita à compreensão do conceito de sustentabilidade, as empresas devem ter um pensamento holístico contemplando as questões económicas, ambientais e sociais (Lozano, 2008b).

A sustentabilidade é vista como uma estratégia corporativa que pode ajudar as empresas a obterem uma vantagem competitiva (Hahn, 2013); assim, a sustentabilidade pode ser integrada no processo do planeamento estratégico das empresas (Barron e Chou, 2017). Conforme é indicado por Baumgartner (2014), uma estratégia de sustentabilidade integra objetivos e políticas que devem ser implementadas nos diferentes departamentos da empresa (logística, produção, manutenção, marketing, comunicação e gestão de recursos humanos). Para além disso, a sustentabilidade tem uma dimensão temporal porque os benefícios sustentáveis são um *trade-off* entre o presente e o futuro (van Dam e van Trijp, 2011).

Conforme descrito por Salas-Zapata e Ortiz-Muñoz (2019), é possível encontrar quatro significados relacionados com o conceito de sustentabilidade: i) sustentabilidade como conjunto de critérios sociais e ambientais que orientam a ação humana; ii) sustentabilidade como visão que é implementada através da convergência de metas e objetivos sociais, ambientais e económicos; iii) sustentabilidade como objeto ou fenómeno que ocorre em determinados sistemas tendo como base a resiliência, equilíbrio e capacidade adaptativa; e iv) sustentabilidade como uma abordagem que implica o estudo das dimensões social, ambiental e económica.

De acordo com Green et al. (2017), as empresas sentem dificuldade na conceitualização, mensuração e avaliação da sustentabilidade. Ora, o índice *Dow Jones Sustainability World* efetua uma avaliação das melhores práticas empresariais, tendo em conta diversos critérios, “dos quais se destacam, pela sua importância, o impacto sobre a economia, a proteção do meio ambiente e a responsabilidade social” (Paiva e Proença, 2011, p.12).

Segundo Moyle et al. (2014), o conceito de sustentabilidade tem evoluído. No que respeita à história do conceito, Sanwal (2010) apresenta uma das conclusões resultantes da primeira Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente - Conferência de Estocolmo - realizada em 1972, que tem como foco a promoção de um esforço planeado com o objetivo de orientar a tecnologia para reduzir os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente.

Anos mais tarde, em 1987, a "revolução da sustentabilidade começou a acelerar após a publicação do Relatório Brundtland promovida pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento” (Michel-Villarreal et al., 2019, p.1). Deste relatório, também conhecido como “Nosso Futuro Comum”, publicado pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, emerge a definição de desenvolvimento sustentável mais comumente aceite e ainda utilizada à data de hoje, postulando que se trata de “procurar atender as necessidades da atual geração, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (Brundtland, 1987, p.14).

Posteriormente, em 1992, os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável ganharam notoriedade global, aquando da realização da conferência intitulada por Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro, que foi patrocinada pela Organização das Nações Unidas (Marshall e Toffel, 2005). Em 1997, foi elaborado o protocolo de Kyoto da Convenção-Quadro da Organização das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, sendo que, o objetivo consistiu no compromisso do meio ambiente e uma das metas refere a redução das emissões de gases de efeito de estufa (Akadiri et al., 2019).

Mais tarde, em 2000, a Organização das Nações Unidas apresentou a Declaração do Milénio, que foi um marco na cooperação internacional com vista ao desenvolvimento sustentável (Permanyer, 2013). Esta declaração é constituída por oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM): ODM 1) erradicar a pobreza extrema e a fome; ODM 2) atingir o ensino básico universal; ODM 3) promover a igualdade de género e a autonomia das mulheres; ODM 4) reduzir a mortalidade infantil; ODM 5) melhorar a saúde materna; ODM 6) combater o HIV, a malária e outras doenças; ODM 7) garantir a sustentabilidade ambiental e ODM 8) estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento (Organização das Nações Unidas, 2020).

Ainda, no ano 2000, a Organização das Nações Unidas lançou os dez princípios do Pacto Global nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção e gozam de consenso universal (Kaya, 2016). O Pacto Global da Organização das Nações Unidas pode ser utilizado no

desenvolvimento e implementação da políticas no âmbito da sustentabilidade, através de quatro formas: i) adoção das diretrizes normativas; ii) aprendizagem participativa em redes locais baseadas no Pacto Global da Organização das Nações Unidas, iii) parcerias estruturadas com outras empresas ou *stakeholders* para a implementação de aspetos específicos da responsabilidade social empresarial; e iv) uma atitude pró-ativa para informar e comunicar as atividades de responsabilidade social empresarial (Runhaar e Lafferty, 2009).

Alguns anos depois, em 2015, foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), por parte da Organização das Nações Unidas, que compreendem uma importante conquista política para identificar objetivos partilhados para enfrentar os desafios globais, tais como as mudanças climáticas e a perda de biodiversidade (Coscieme et al., 2020). Assim, o acordo dos Estados membros da Organização das Nações Unidas sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável representa uma importante conquista política para avaliar o desenvolvimento ambiental, social e económico e orientar futuros cenários (Coscieme et al., 2020).

Os dezassete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que consistem em 169 metas que abordam ações relacionadas com às dimensões social, ambiental e económica (Vommaro et al., 2020), são os seguintes: ODS 1) erradicação da pobreza (acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares); ODS 2) fome zero e agricultura sustentável (acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável); ODS 3) saúde e bem-estar (assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades); ODS 4) educação de qualidade (assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos); ODS 5) igualdade de género (alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e meninas); ODS 6) água potável e saneamento (assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos); ODS 7) energia acessível e limpa (assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos); ODS 8) trabalho decente e crescimento económico (promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo); ODS 9) indústria, inovação e infraestrutura (construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação); ODS 10) redução da desigualdades (reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles); ODS 11) cidades e comunidades sustentáveis (tornar as cidades inclusivas, seguras e sustentáveis); ODS 12) consumo e produção responsáveis (assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis); ODS 13) ação contra a mudança global do clima (tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e os seus impactos); ODS 14) vida na água (conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável); ODS 15) vida terrestre (proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, reverter a degradação da terra); ODS 16) paz, justiça e instituições eficazes (promover sociedades inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à

justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas) e ODS 17) parcerias e meios de implementação (fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável) (Organização das Nações Unidas, 2020).

Desta forma, “os dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as respetivas metas estão interligados e têm um caráter global, isto é, devem ser aplicados universalmente, partilhando-se a responsabilidade pelo seu alcance por todos os países (e não apenas nos países em desenvolvimento), o que traduz uma evolução face aos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (2000-2015)”, conforme apresenta a Agência para o Desenvolvimento e Coesão⁴. Nos próximos anos, a implementação da Agenda 2030, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e suas metas vão estimular e apoiar as ações desenvolvidas em áreas importantes e cruciais para a humanidade: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias⁵.

Conforme avisam Akadari et al. (2019), alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável até 2030, por meio do consumo de energia renovável e da mitigação de emissões de carbono, é imperativo para os países que pertencem à União Europeia, mas, também estas medidas devem ser adotadas por outros os países.

Considerando a perspectiva de Nidumolu et al. (2009), a implementação de práticas sustentáveis começa a transformar o cenário competitivo, o que obrigará, por um lado, as empresas a mudarem a forma como pensam e se posicionam em relação aos produtos, tecnologias, processos e modelos de negócio. Por outro lado, a produção e o consumo sustentável, estão no centro do desenvolvimento sustentável, como é mencionado explicitamente num dos objetivos de desenvolvimento sustentável - ODS 12 (Sala e Castellani, 2019). Este objetivo visa garantir padrões de consumo e produção sustentáveis, ou seja, remete para a importância de existir um equilíbrio entre a oferta e a procura (Pohlmann et al., 2020).

À medida que as empresas foram valorizando a incorporação de práticas sustentáveis nos seus negócios, foram sendo desenvolvidos os relatórios de sustentabilidade, que têm como objetivo divulgar as informações relacionadas com as suas práticas sustentáveis (Roca e Searcy 2012), ou seja, os relatórios de sustentabilidade são utilizados atualmente para divulgar as atividades ambientais, mas também as práticas éticas e sociais (Kolk, 2008) implementadas pelas empresas. A principal vantagem dos relatórios consiste na criação de medidas padronizadas e comparáveis que possibilitam o *benchmarking* e a identificação das melhores práticas (Kaya, 2016). Os autores acrescentam que os governos e as bolsas de valores estão cada vez mais a impor requisitos para que a apresentação destes relatórios seja obrigatória (Kaya, 2016).

Segundo Hahn e Kühnen (2013), a publicação de relatórios de sustentabilidade revela diversas vantagens, tais como: eleva a transparência corporativa, valorização, legitimação e reputação da

⁴ Informação disponível em: <https://www.adcoesao.pt/content/agenda-2030-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 14/02/2020.

⁵ Informação disponível em: <https://www.agenda2030.org>. Acesso em: 14/02/2020.

marca permitindo a ocorrência de benchmarking com outras empresas. Desta forma é favorecida a competitividade e é demonstrado o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável (Hahn e Kühnen, 2013). Contudo, de acordo com Amran et al. (2015), normalmente, são as grandes empresas que publicam estes relatórios e, conseqüentemente, fazem uma maior divulgação sobre as práticas sustentáveis implementadas.

Não obstante toda esta contextualização, cabe ressaltar, conforme referem Salas-Zapata e Ortiz-Muñoz (2019), que ainda existe alguma falta de clareza sobre o conceito de sustentabilidade, o que gera ações e discursos contraditórios. Isto pode ocorrer uma vez que, o conceito de sustentabilidade é definido de modo amplo, ou seja, está aberto a interpretações díspares, o que poderá criar mal-entendidos; assim, as definições de sustentabilidade variam entre definições precisas e conceitos mais amplos (Dixon e Fallon, 2008). Portanto, os autores indicam que existem três usos distintos do conceito de sustentabilidade, que podem ser identificados do seguinte modo: i) como um conceito para um único recurso; ii) como um conceito físico para um grupo de recursos ou um ecossistema; e iii) como um conceito sócio-físico-económico (Dixon e Fallon, 2008).

Considerando que o desenvolvimento sustentável pode ser uma fonte de sucesso, inovação e lucratividade para as empresas, é necessário que as empresas consigam ter uma estrutura que identifique, defina, implemente e monitorize as estratégias de sustentabilidade, de forma, a que as mesmas sejam bem-sucedidas (Baumgartner, 2014).

Em suma, as empresas devem integrar a sustentabilidade em todas as unidades organizacionais e em todos os níveis de gestão para contribuir para o desenvolvimento sustentável (Kiesnere e Baumgartner, 2019).

2.1.2 Modelos de Sustentabilidade

Com base na literatura, Bansal e Roth (2000) desenvolveram um modelo que apresenta um conjunto de motivos para as empresas serem ambientalmente responsáveis, tais como: motivos éticos, cumprimento da legislação, construção de melhores relações com os *stakeholders*, obter vantagem competitiva e valor económico.

No seu estudo, Purushothaman e Abraham (2011) indicam que para além da dimensão ambiental, com a qual o conceito de sustentabilidade começou a ser associado, a sustentabilidade passou a compreender dimensões relacionadas com as áreas social e económica, sendo que, as dimensões ambiental, social e económica se entrelaçam como um sistema global integrado. Por seu turno, Sachs (1993) classifica cinco dimensões relacionadas com o desenvolvimento sustentável: social, económica, ambiental, cultural e territorial. Posteriormente, Sachs (2002) identificou oito dimensões: ambiental, económica, social, cultural, psicológica, territorial, política nacional e internacional, sendo que, cada dimensão possui características próprias (Sachs, 2002). De forma resumida, a sustentabilidade territorial tem em conta a descentralização de forma evitar o aglomerado das grandes cidades e recuperar

para as periferias a escala humana; a dimensão cultural diz respeito à promoção, preservação e divulgação da história, das tradições e dos valores das regiões; a dimensão psicológica engloba a sensação de felicidade sendo que a emoção é um atributo que faz parte do inconsciente de cada indivíduo; a dimensão política é dividida em nacional e internacional - a primeira está inserida na participação democrática da tomada de decisões e a segunda é baseada na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional (Sachs, 2002), conforme ilustrado na figura 2.1.

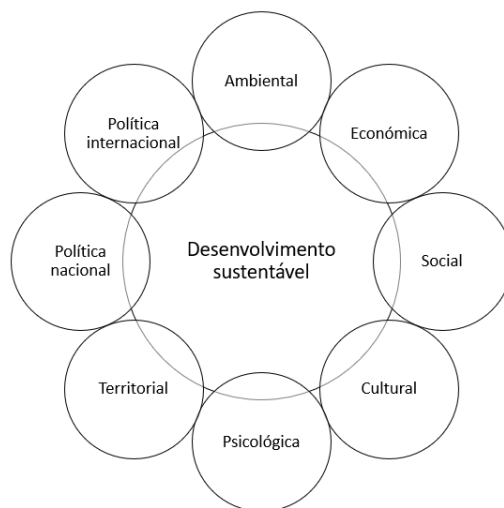


Figura 2.1 – Dimensões do desenvolvimento sustentável
 Fonte: Elaboração própria baseado em Sachs (2002)

Já Lozano (2008a) afirma que é possível categorizar as diferentes definições de Desenvolvimento Sustentável da seguinte forma: i) perspectiva dos economistas convencionais; ii) perspectiva da não degradação ambiental; iii) perspectiva integradora, ou seja, englobando os aspetos económicos, ambientais e sociais; iv) perspectiva intergeracional; e v) perspectiva holística. Na perspectiva dos economistas convencionais, a sustentabilidade é confundida com crescimento sustentado e autossuficiência (Lozano, 2008:503b), todavia, esta perspectiva não contempla a existência de ferramentas de forma a prever o impacto das atividades económicas sobre o meio ambiente (Lozano, 2008a). A perspectiva de degradação não ambiental tem em conta a economia ambiental como a sua principal disciplina, e surgiu como uma alternativa para mitigar os efeitos negativos da industrialização no meio ambiente (Lozano, 2008a). A perspectiva intergeracional consiste na integração de aspetos económicos, ambientais e sociais (Lozano, 2008a). Esta perspectiva tem em consideração os efeitos de longo prazo das tomadas de decisões atuais (Lozano, 2008a). A perspectiva holística combina explicitamente as perspectivas intrageracionais e intergeracionais (Lozano, 2008a). Todavia, Lozano (2008a) apresenta três modelos de sustentabilidade: i) um diagrama de Venn, que consiste em três círculos que se intersectam, onde a sustentabilidade é representada pela área de sobreposição dos três círculos; ii) três círculos concêntricos, sendo que, o círculo interno representa os aspetos económicos, o círculo médio representa os aspetos sociais e o círculo externo representa os aspetos ambientais e, por ultimo, iii) o hexágono de planeamento que ilustra as relações entre economia, processos biológicos, sistemas jurídicos e políticos, competências técnicas e administrativas, normas de grupo e sociedade, crenças pessoais, conforme ilustrado nas figuras 2.2, 2.3 e 2.4.

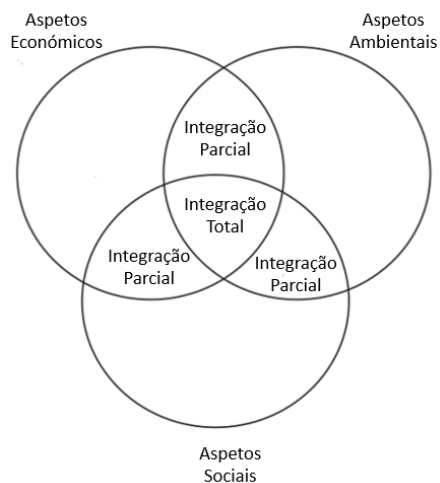


Figura 2.2 – Diagrama de Venn
 Fonte: Elaboração própria baseado em Lozano (2008a)

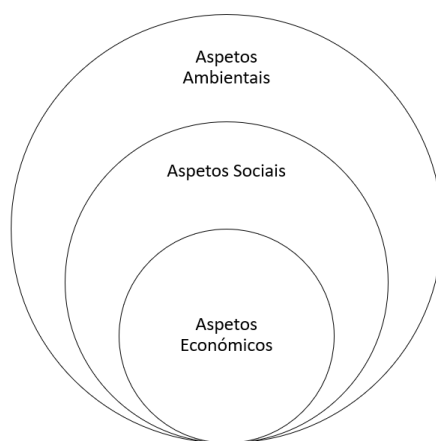


Figura 2.3 – Três círculos concêntricos
 Fonte: Elaboração própria baseado em Lozano (2008a)



Figura 2.4 – Hexágono de planeamento
 Fonte: Elaboração própria baseado em Lozano (2008a)

De acordo com Elkington (1997), a definição de sustentabilidade é constituída por três dimensões: económica, social e ambiental; o seu modelo, também designado por *Triple Bottom Line*, tem presente: Profit (lucro), Planet (planeta), People (pessoa) que representam os fatores económicos, ambientais e sociais das operações de uma empresa (Kpinpuo e Tuokuu, 2017), conforme sintetizado na figura 2.5. Assim, considera-se importante que a empresa junte estes três fatores na realização das suas atividades diárias como indicam McWilliams et al. (2014).

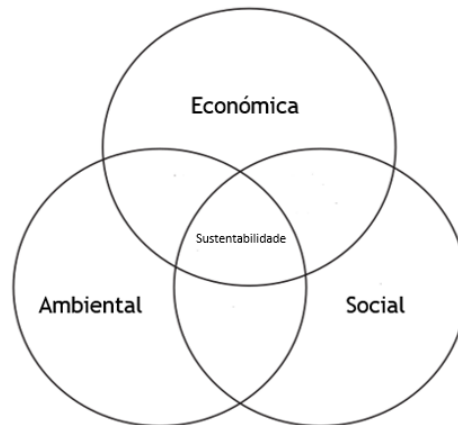


Figura 2.5 – *Triple Bottom Line*
Fonte: Elaboração própria baseado em Elkington (1997)

Perante o exposto, a presente investigação vai adotar o conceito de sustentabilidade com aproximação à tripla hélice, isto é, vai focar-se nas dimensões: ambiental, social e económica.

2.1.3 Dimensões da Sustentabilidade

Reconhecendo que a sustentabilidade atribui às empresas a função de integrar e perseguir objetivos económicos, ambientais e sociais (Pero et al., 2017), e que isso implica resiliência e/ou capacidade de adaptação face às mudanças que podem vir a ocorrer (Lin, 2011), é essencial que as empresas se preocupem em vincular práticas de sustentabilidade (Annunziata et al., 2018).

A sustentabilidade é um desafio que se impõe a todos setores da sociedade, considerando-se que a degradação ambiental, as consequências sociais nefastas e os impactos negativos na dimensão económica se fazem sentir extensivamente (Schaltegger e Burrit, 2010; Flores, 2018).

Por outro lado, “o compromisso das empresas para com o desenvolvimento económico sustentável, está relacionado com trabalhar com os colaboradores e as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida” (Newenham-Kahindi, 2011, p.207). Também, Barron e Chou (2017, p.40) explicam que devido ao facto de “surgirem questões sociais como a pobreza e o desemprego, muitas empresas têm implementado iniciativas no âmbito da sustentabilidade de forma a ajudarem a resolver e a prevenir problemas sociais e visando a promoção do bem-estar social nas comunidades locais”.

Conforme indicado por Schrettle et al. (2014), as empresas podem optar por diferentes medidas para melhorarem os seus resultados, em termos de sustentabilidade, por exemplo: i) novas tecnologias para tornar os processos de produção mais sustentáveis, ii) desenvolvimento de produtos ecológicos e iii) integração de práticas ecológicas na cadeia de abastecimento. Seguindo esta perspetiva, e de forma a incentivar as empresas a integrar políticas de sustentabilidade nas suas atividades e estratégias corporativas, Baumgartner e Rauter (2016) indicam algumas diretrizes para a implementação de práticas de sustentáveis, a título de exemplo: em termos do processo estratégico (uma meta a curto prazo pode estar relacionada com a redução do consumo de energia por colaborador por ano, e uma meta a longo prazo pode corresponder à redução constante do consumo de energia juntamente com o uso de energias renováveis); em termos do conteúdo estratégico (considerar as questões ambientais: redução de emissões de CO₂ nos processos de produção ou no portfólio de produtos e questões sociais: providenciar boas condições de trabalho) e em termos do contexto estratégico (identificar formas de aumentar o desempenho da empresa e redesenhar o atual modelo de negócios e/ou desenvolver um novo modelo de negócios considerando medidas de âmbito social e ambiental).

Reconhecendo que as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e económica) são interdependentes e devem ser consideradas conjuntamente, pois o conceito de sustentabilidade deve ser interpretado do ponto de vista ambiental, social e económico (Corbo et al., 2014), apresenta-se de seguida cada uma das dimensões.

2.1.3.1 Dimensão Ambiental

A sustentabilidade ambiental pode ser definida como a manutenção dos elementos naturais e a preservação dos recursos naturais (Moldan et al., 2012). De acordo com Shnayder et al. (2016), a preservação do planeta corresponde à dimensão ambiental, ou seja, inclui tudo o que esteja relacionado com as ações da empresa que afetam o meio ambiente. Nesta dimensão estão patentes tópicos tais como: poluição, resíduos, reciclagem, proteção ambiental e biodiversidade, mas também, a gestão do solo, de águas residuais e uso de produtos fitofarmacêuticos (Ohmart, 2008). Bollani et al. (2019) acrescentam outros impactos que podem surgir no meio ambiente, nomeadamente, o aumento da temperatura global e a acidificação dos oceanos.

Desta forma, a sustentabilidade ambiental garante um desenvolvimento compatível com a manutenção da diversidade e recursos biológicos (Timur e Getz, 2009), sendo que os recursos naturais devem ser mantidos a uma taxa sustentável, uma vez que geralmente não são renováveis (Goodland, 1995).

Rousseau (2017), no seu estudo, alerta para que os líderes das empresas/organizações não continuem a evitar a responsabilidade dos danos ambientais resultantes das suas decisões e ações. No seguimento, Baumgartner (2014), indica que a empresa pode estruturar uma estratégia ‘verde’ (amiga do meio ambiente) com diferentes políticas de sustentabilidade, sendo que, a política de gestão ambiental implementada pelas empresas com o objetivo de reduzir o

impacto ambiental das suas atividades no meio ambiente, tornou-se, nos últimos anos, uma vantagem competitiva para as empresas que desejam operar em mercados internacionais tradicionais (Nunes e Bennett, 2010).

Perante isto, Lamm et al. (2015) apresentam alguns exemplos de práticas a implementar na rotina das empresas, nomeadamente: comportamentos que incluem desligar as luzes quando não estão em uso, imprimir frente e verso, etc. Rao e Holt (2005, p.903) defendem que a fase de produção tem um papel crítico no que diz respeito a assegurar que os produtos/serviços providenciados por uma empresa são ecologicamente corretos, isto é, os autores consideram oito aspetos relevantes: i) matérias-primas que não agridam o meio ambiente; ii) substituição de materiais ambientalmente questionáveis; iii) ter em consideração critérios ambientais; iv) ter em conta considerações de design ambiental; v) otimização do processo de redução de resíduos sólidos e emissões; vi) uso de processos tecnológicos mais limpos para economizar energia e água; vii) separação seletiva dos resíduos (reciclagem) e viii) incorporar princípios de gestão ambiental e da qualidade. Font et al. (2016) acrescentam outros exemplos de práticas que as empresas podem implementar: i) utilização produtos ecológicos; ii) atividades para economizar energia e água; iii) separação seletiva para a reciclagem e iv) utilização de fontes de energia renováveis (solar, eólica, biomassa).

Outro exemplo é apresentado por Quairel-Lanoizelée (2011), que reforça que algumas empresas estão empenhadas em seguir políticas com vista à sustentabilidade ambiental, verificando-se por exemplo, a utilização de papel reciclado e padrões de eficiência energética em edifícios.

Por seu turno, Avram e Kuhne (2008), enfatizam que o comportamento responsável, no que concerne à sustentabilidade ambiental, por parte das empresas, faz parte de uma estratégia que passa por desempenhar boas ações com vista à preservação do meio ambiente.

Note-se ainda que o conhecimento que os *stakeholders* da empresa possuem em relação às questões ambientais também é um fator importante que pode potenciar o seu envolvimento em práticas de preservação ambiental (Baird et al., 2018).

2.1.3.2 Dimensão Social

Considera-se que os estudos sobre a sustentabilidade com foco na dimensão social estão a ganhar impulso, acompanhando o interesse crescente das empresas neste tema (Kauppi e Hannibal, 2017). Nesta dimensão é dada especial atenção às pessoas e à envolvência social (Shnayder et al., 2016), bem como, ao do bem-estar dos indivíduos e da comunidade (Moldan et al., 2012). Assim, a dimensão social está relacionada com as ações das empresas que afetam as pessoas (Timur e Getz, 2009), nomeadamente, assuntos relativos à saúde, aos direitos humanos, à segurança e justiça, diversidade (Shnayder et al., 2016), igualdade social entre todos os indivíduos, bem como, o acesso a rendimentos justos e a oportunidade de emprego (Lehtonen, 2004).

De acordo com Elkington (1994), no que respeita à sustentabilidade social, a empresa deve oferecer oportunidades equitativas, incentivar a diversidade, promover ligações dentro e fora da comunidade, garantir a qualidade de vida dos seus colaboradores, juntamente com estruturas de governação abertas e responsáveis. Para Khan et al. (2018), seguindo a Teoria dos *Stakeholders*, as empresas que procuram desempenhar ações enquadradas na sustentabilidade social devem garantir que os *stakeholders* são motivados a comprometer-se com os objetivos sociais, ou seja, nesta dimensão a sustentabilidade tem sido agregada com o lado humano da sustentabilidade, que inclui os direitos humanos, saúde e segurança e a comunidade (Huq et al., 2014).

Para Gond e Herrbach (2006), a crescente necessidade de incorporar a dimensão social na estratégia de sustentabilidade da empresa toca em questões importantes. Conforme, Pullman et al. (2009) indicam, a sustentabilidade social muda o foco para os públicos internos (recursos humanos) e externos de uma organização. No que diz respeito aos recursos humanos, por exemplo, a empresa deve reconhecer, valorizar e promover as competências dos seus colaboradores bem como o seu desenvolvimento e bem-estar (Wilkinson et al., 2001), uma vez que a formação providenciada aos colaboradores está positivamente relacionada com a melhoria dos resultados que a empresa apresenta (Johnson, 2006). Assim, os colaboradores constituem um grupo crítico de *stakeholders* que está no centro do desenvolvimento e implementação de práticas sustentáveis inseridas nesta dimensão (Ozdora-Aksak e Atakan-Duman, 2016).

No seu estudo, Collins et al. (2007) identificam várias atividades inseridas na dimensão social que podem ser implementadas pelas empresas: i) oferta de formação profissional; ii) fornecer assistência aos colaboradores para obter educação superior; iii) doar tempo ou contribuições pecuniárias para projetos comunitários locais; iv) contribuir para ações de solidariedade social; v) considerar a diversidade nas decisões de contratação; vi) proporcionar horários flexíveis e vii) ter iniciativas para a gestão de stress. De forma a complementar esta linha de pensamento, também Font et al. (2016) identificam práticas sustentáveis na dimensão social: i) apoio ao desenvolvimento da comunidade local e conservação do património; ii) promover a igualdade de género nas práticas de emprego; iii) incentivar ativamente o respeito pela cultura da região onde a empresa se insere; iv) considerar que as instalações são adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida; v) colaborar com projetos sociais e de caridade; vi) incentivar os clientes a contribuírem para iniciativas sociais; vii) promover o equilíbrio da vida profissional e familiar.

Em suma, a sustentabilidade social engloba o desenvolvimento da comunidade, a justiça e a responsabilidade social (Dempsey et al., 2009).

2.1.3.3 Dimensão Económica

A sustentabilidade económica é definida como a manutenção do capital produzido, sendo que, a nível estratégico pretende-se maximizar o crescimento económico (Bartelmus, 2003). Já, Ionescu (2018) afirma que a sustentabilidade económica significa a capacidade de o sistema económico não perder sua identidade, não bloquear e não colapsar. Na perspetiva de Shnayder

et al. (2016), esta dimensão diz respeito ao lucro e inclui tudo o que esteja relacionado com o estado financeiro da empresa, isto é, os tópicos relativos ao crescimento da empresa e às áreas de marketing, competitividade e outras.

Por seu turno, Garrigós-Simón et al. (2015) indicam que a sustentabilidade económica alude às melhorias na economia local, sendo que é necessário um equilíbrio das políticas e interesses dos diversos *stakeholders* (comunidade, empresas e governo local). Assim, as empresas devem contribuir de forma gradual e, para tal, devem estar dotadas de competências de gestão e tecnológicas de forma a potenciar o desenvolvimento sustentável (Elkington, 1994).

Ainda, Corbo et al. (2014) argumentam que a dimensão económica está relacionada com os impactos económicos diretos e indiretos. Em relação a estes últimos, a empresa deve estar comprometida com atividades que tragam retorno positivo ao nível local, por exemplo, contratação de recursos humanos originários do território onde a empresa opera.

A sustentabilidade económica procura a eficiência dos recursos de forma a alcançar a lucratividade a longo prazo (Niñerola et al., 2019), garantindo que são geridos de forma eficiente para estarem disponíveis para as gerações futuras (Timur e Getz, 2009). Adicionalmente, a sustentabilidade económica passa pela mitigação das disparidades económicas (Volkow et al., 2019). Ainda, é sabido que a sustentabilidade económica é uma característica importante de todos os sistemas económicos (Malyarets et al., 2019).

A maioria dos setores empresariais considera o desenvolvimento sustentável como uma forma de garantir um crescimento contínuo, ao nível dos resultados de faturação e do lucro (Graça et al., 2017). Desta forma, as empresas preocupam-se em conciliar a sustentabilidade com a lucratividade (Li e Toppinen, 2011).

De acordo com o *The Growth Report* (2008, p.2), “a economia é considerada como um recurso essencial, sendo que, o crescimento sustentável possibilita, a redução da pobreza e a criação de emprego”. Neste seguimento, Font et al. (2016) apresentam algumas práticas inseridas na dimensão económica, que podem ser implementadas pelas empresas: i) recrutar colaboradores da região onde a empresa se insere, sempre que possível; ii) os salários dos colaboradores serem justos e estarem acima da média do setor; iii) incentivar os clientes a consumir produtos locais; iv) incentivar os clientes a contribuírem para atividades de caridade e v) escolher fornecedores que contribuam para o desenvolvimento local. Por sua vez, para Kaya (2016), um dos impactos da atividade económica da empresa está relacionado com a empregabilidade e desenvolvimento regional.

Assim, esta dimensão concentra-se nas atividades das empresas relacionadas com a criação de valor (Bansal, 2005), na identificação de capacidades e recursos necessários para desenvolver uma vantagem competitiva e contribuir para melhorar o desempenho económico-financeiro (Chabowski et al., 2011).

Por forma a auxiliar as empresas na compreensão dos seus impactos a nível económico, social e ambiental, em 1997, foi criado a *Global Reporting Initiative* (GRI). Esta organização pretende incentivar a sustentabilidade corporativa, através de várias diretrizes e métricas, fornecendo diversas orientações (Toppinen et al., 2012) relativas ao desempenho e resultados financeiros das empresas (Willis, 2003).

2.1.4 Motivações (Pressões internas/externas)

As empresas enfrentam uma pressão crescente por parte dos *stakeholders* para considerarem as preocupações relacionadas com a sustentabilidade nas suas estratégias operacionais (Tuni et al., 2019), isto é, as empresas estão sob pressão para encontrarem práticas que permitam evitar a deterioração da biodiversidade, a crescente desigualdade social e o uso insustentável de recursos escassos (Rezapouraghdam et al., 2019).

No seu estudo, Walker et al. (2008) categorizam as motivações para a implementação de práticas sustentáveis em dois tipos: internas e externas. Na mesma linha, para Stone (2006) existem duas situações diferentes em relação à implementação de práticas sustentáveis: o ponto de partida pode ser um impulso interno ou externo. Assim, se os membros de administração/direção de uma empresa pretende tornar a sustentabilidade uma realidade, o envolvimento dos *stakeholders* é um pré-requisito para o desenvolvimento de um programa de sustentabilidade efetivo (Schaltegger e Burritt, 2010).

Porém, Font et al. (2016) advertem que as motivações que visam a implementação de práticas sustentáveis diferem em grande parte devido aos valores dos proprietários das empresas. Similarmente, Collins et al. (2007) afirmam que os valores pessoais, crenças, envolvimento e compromisso por parte dos elementos da gestão da empresa, bem como, colaboradores e demais *stakeholders* podem ser vistos como motivações para a implementação de práticas sustentáveis.

O aumento do esforço para implementar práticas sustentáveis é resultado da crescente influência e consciencialização dos *stakeholders*, o que se traduz no comportamento responsável por parte das empresas (Amran et al., 2015), bem como do aumento da consciencialização por parte dos proprietários e gerentes (Atkin et al., 2012). Além disso, conforme Haider et al. (2019) mencionam, o conhecimento dos colaboradores sobre práticas sustentáveis deve ser promovido, devido ao facto de serem a fonte mais próxima para minimizar os impactos ao meio ambiente. Por outro lado, Zientara e Zamojska (2016) afirmam que as empresas devem incentivar os seus colaboradores a adotar comportamentos sustentáveis.

No entanto, Leung e Rosenthal (2019) adverte que se uma empresa tem políticas de sustentabilidade bem definidas, não significa que os seus colaboradores compreendam as práticas de sustentabilidade a implementar. Por seu turno, de acordo com Temminck et al. (2015) é necessário que as empresas reconheçam o comportamento dos colaboradores face a questões relativas à sustentabilidade. No entanto, conseguir a participação dos colaboradores

é uma tarefa complexa, por se tratar da implementação de comportamentos voluntários (Ramus e Killmer, 2007). Portanto, é importante compreender os fatores associados aos colaboradores que optam por ter/ não ter comportamentos sustentáveis e compreender as implicações para as empresas (Lamm et al., 2015).

Por outro lado, o conhecimento que os *stakeholders* possuem em relação, por exemplo, às questões ambientais, é um fator importante associado ao seu envolvimento e motivação para as práticas sustentáveis (Baird et al., 2018). Por exemplo, no caso da separação seletiva de resíduos, esta ação verifica-se se existir uma relação positiva entre a preocupação ambiental e o comportamento responsável (Simmons e Widmar, 1990).

No seu estudo, Neumayer e Perkins (2005) agrupam as motivações para a implementação de práticas sustentáveis em internas (que estão relacionadas com a eficiência, ou seja, melhor desempenho, produtividade e lucratividade) e motivações externas ou institucionais (relacionadas com pressões dos *stakeholders*). Por seu turno, Kuppig et al. (2016) agrupam as motivações em três níveis: i) financeiro (contempla a eficiência energética, retorno aceitável, redução dos custos operacionais e aumento da produtividade); ii) social (contempla o compromisso corporativo, melhoria da imagem pública); e iii) saúde (redução do risco, benefícios de segurança e conformidade com regulamentos).

É certo que as empresas são encorajadas a implementar práticas sustentáveis (Mark-Herbert e Von Schantz, 2007), sendo que a sustentabilidade é um paradigma que afeta muitos setores de atividade devido ao aumento da pressão dos *stakeholders*, seja por razões económicas ou políticas (Flores, 2018). De acordo com Boiral et al. (2017), as pressões que existem para a conservação da biodiversidade, nomeadamente nas indústrias cujo *core business* é a exploração de recursos naturais, reforçam a necessidade de implementar medidas específicas nesta área e também indicam que estas medidas estão relacionadas com questões éticas e ambientais pois a conservação da biodiversidade é cada vez mais considerada como uma componente crítica da sustentabilidade (SCBD, 2010).

Por seu turno, Delmas e Toffel (2004) fazem referência às pressões legislativas que representam a medida em que os reguladores governamentais limitam as operações de uma empresa com base no desempenho ambiental. Conforme afirmam Liston-Heye e Brust (2016), as pressões por parte dos *stakeholders* podem ser uma ferramenta para o desenvolvimento de práticas que têm em conta o meio ambiente. Por seu turno, Bansal e Roth (2000) indicam que as empresas eticamente motivadas respondem às preocupações ambientais porque acreditam que é a “coisa certa a fazer”.

Existem empresas inclusive, que para além de reconhecerem a importância de seguir as diretrizes ambientais, também desenvolvem e implementam estratégias verdes que preservem melhor o meio ambiente de forma proactiva (Paulraj, 2009). Por exemplo, a pressão dos

consumidores deu origem ao desenvolvimento de regulamentações ambientais rigorosas que, posteriormente, foram acatadas pelas empresas (Paulraj, 2009). Nos últimos anos tem existido um aumento significativo da pressão sobre as empresas, para que elas não sejam apenas economicamente sustentáveis, mas também visem o aspeto ambiental e social (Wiengarten et al., 2017).

De acordo com González-Benito e González-Benito (2005) existem quatro tipos de motivações para a implementação de práticas sustentáveis: i) motivos competitivos operacionais (custos, produtividade), ii) motivos competitivos comerciais (mercado, imagem e clientes), iii) motivações éticas e iv) motivações relacionais (legisladores, organizações locais).

Estas pressões levam a um aumento da consciencialização sobre a sustentabilidade e a responsabilidade social empresarial nas práticas comerciais (Kotler e Lee, 2005). Assim, o caminho para a sustentabilidade pode envolver a empresa, desde o nível corporativo até às relações com o mercado criando uma resposta às pressões institucionais e dos *stakeholders* em relação às práticas ambientais, sociais e económicas (Miglietta e Morrone, 2018).

Nomeadamente no que diz respeito às práticas sustentáveis na dimensão ambiental, Knight et al. (2019) indicam que a sociedade exige que as empresas tenham um sentido de responsabilidade ambiental e Álvarez-García e RíoRama (2016) explicam que existem dois tipos de motivações que se referem a fatores externos, relacionados com pressões externas que podem advir do mercado, da sociedade e das regulamentações, tanto em nível nacional quanto internacional, e a segunda abordagem concentra-se nas motivações relacionadas com a melhoria interna da empresa.

Ainda, no que respeita aos comportamentos pró-ambientais, Leung e Rosenthal (2019) indicam que estes comportamentos podem ser motivados principalmente por atributos pessoais internos, sendo provável que os indivíduos realizem certos comportamentos pró-ambientais independentemente do contexto externo.

Considerando que é essencial conhecer as motivações para a sustentabilidade tendo em vista a promoção de ferramentas viáveis e de práticas sustentáveis efetivas (Bansal e Roth, 2000), a primeira hipótese é apresentada:

H1: A implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas).

2.1.5 Barreiras

De acordo com a definição apresentada por Laurett e Paço (2018), as barreiras podem ser consideradas situações ou problemas que dificultam a execução de uma atividade ou ação.

Assim sendo, as empresas devem conhecer e compreender as barreiras que terão que enfrentar durante o processo de implementação de práticas sustentáveis, uma vez que isso

irá permitir que antecipem e resolvam problemas que possam surgir, e aumentem a possibilidade de o processo de implementação ter sucesso, o que, conseqüentemente, irá resultar na obtenção de maiores benefícios (Álvarez-García e RíoRama, 2016).

Govindan et al. (2016) advertem que para as pequenas e médias empresas (PME) alcançarem evoluções sustentáveis é necessário criar mudanças nos seus sistemas, sendo que a priorização da eliminação de barreiras é essencial (Chowdhury et al., 2015).

Neste sentido, várias barreiras foram identificadas na literatura, nomeadamente: falta de recursos humanos e materiais (Salomone, 2008; Lozano, 2013; Álvarez-García e RíoRama, 2016; Bhanot et al., 2017); falta de envolvimento por parte dos colaboradores (Álvarez-García e RíoRama, 2016; Bhanot et al., 2017); falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo (Álvarez-García e RíoRama, 2016; Lozano, 2013; Bhanot et al., 2017); pouco interesse/preocupação da empresa no que respeita a questões relacionadas com a gestão ambiental (Álvarez-García e RíoRama, 2016); falta de conhecimento (Grimstad e Burgess, 2014); falta de formação e falta de compreensão de como incorporar as práticas sustentáveis (Walker et al., 2008; Bhanot et al., 2017), falta de financiamento (Salomone, 2008; Bhanot et al., 2017) e resistência à mudança (Duarte, 2015). Além disso, para Salomone (2008), a falta de informação e custos elevados são consideradas como barreiras significativas nomeadamente no que diz respeito à implementação de práticas que vão ao encontro das normas de certificação no âmbito da sustentabilidade. Ainda, nas perspetivas de Lozano (2013) e Bhanot et al. (2017), a falta de estratégia é uma das principais barreiras que as empresas enfrentam quando traçam objetivos com vista à sustentabilidade.

Para Pinzone et al. (2015), especialmente no que concerne às questões ambientais, a falta de compromisso por parte da empresa representa o principal obstáculo para a implementação de estratégias ambientais proactivas.

Por seu turno, Bhanot et al. (2017) acrescentam que a falta de consciência do conceito de sustentabilidade, a falta de programas de consciencialização, os custos associados elevados e a dificuldade na operacionalização também são barreiras consideradas críticas no âmbito da sustentabilidade.

No seguimento destas perspetivas descritas anteriormente, Neto et al. (2017) categorizam as barreiras em seis grupos: económicas e financeiras (relacionadas com dificuldade em investir na implementação de práticas sustentáveis: falta de investimento, custos associados, falta de incentivos financeiros, dificuldade no acesso a financiamento); técnicas – (relacionadas com falta de conhecimento técnico e problemas de infraestruturas); culturais (relacionadas com resistência à mudança, fraco conhecimento a nível ambiental, falta de investimento na formação); legislativas (relacionadas com a dificuldade em cumprir regulamentos, pouco conhecimento sobre a legislação); e governamentais (relacionadas com a falta de políticas de incentivo e apoio); e

organizacionais (relacionadas com falta de interesse, falta de informação sobre questões ambientais e dificuldade ao nível da gestão ambiental).

Num estudo mais recente, é possível encontrar vários tipos de barreiras relativas à sustentabilidade que foram identificadas na literatura e que originaram a seguinte categorização: barreiras administrativas, barreiras conceptuais, barreiras percebidas individuais, barreiras percebidas organizacionais, barreiras percebidas da indústria, barreiras a comportamentos sustentáveis, fatores sociais, fatores ambientais, fatores económicos, barreiras semânticas à sustentabilidade, barreiras atitudinais, barreiras políticas, barreiras sistémicas, barreiras macro sistémicas e barreiras de capital/financeiras (Laurett e Paço, 2018). Ainda, as autoras concluem que das várias barreiras identificadas estão relacionadas com o comportamento e valores das empresas e pessoas, bem como com aspetos relacionados com a própria estrutura da organização (Laurett e Paço, 2018).

Tendo em conta que o caminho para alcançar a sustentabilidade é “cortado” e/ou travado por diversas barreiras que podem abalar as motivações para a ação (Milbrath, 1995), e que deve existir um esforço no sentido de as mitigar (Bhanot et al., 2017), a próxima hipótese é assim estabelecida:

H2: As barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis.

2.1.6 Benefícios

De acordo com Amaeshi et al. (2008), uma determinada empresa dedica atenção às práticas de sustentabilidade com vista a: obter vantagem competitiva, melhorar a sua eficiência operacional, reduzir custos, obter ganhos de reputação e legitimidade social, e dar resposta às necessidades económicas, sociais e ambientais. Por sua vez, Poksinska et al. (2003) identificam os seguintes benefícios: melhoria no desempenho interno, comercialização externa e benefícios advindos das relações com os *stakeholders*.

Por seu turno, Sharma e Vredenburg (1998) argumentam que uma estratégia de sustentabilidade proativa não apenas leva ao desenvolvimento de capacidades dentro das empresas, como também cria capacidades corporativas que levam a benefícios competitivos em termos de melhorias na eficiência e produtividade.

No estudo de Gavronski et al. (2008) são categorizados quatro tipos de benefícios: i) benefícios de produtividade; ii) benefícios financeiros; iii) benefícios de mercado e iv) benefícios societais. No que concerne aos benefícios de produtividade, estes consistem em benefícios percebidos do ponto de vista operacional, por exemplo, melhorar o desempenho durante todo o processo de produção (Angell e Klassen, 1999). Enquanto os benefícios financeiros derivam da capacidade de reduzir desperdícios, o que se irá refletir na redução de custos (Melnik et al., 2003), os benefícios de mercado são benefícios percebidos na relação com os clientes, concorrentes e

fornecedores e os benefícios sociais dizem respeito a benefícios percebidos na relação com *stakeholders* externos - governo e sociedade (Gavronski et al., 2008).

Para Tarí et al. (2012), a gestão da qualidade e gestão ambiental são práticas que podem beneficiar as empresas. Os autores identificam diversos benefícios que são apresentados na literatura, nomeadamente: crescimento de vendas, rentabilidade, vantagem competitiva, eficiência (produtividade, economia de custos, melhor controlo de gestão), melhoria da imagem, melhorias nos resultados dos colaboradores (motivação, satisfação, comunicação, conhecimento), melhoria da satisfação do cliente (redução de reclamações), melhoria na relação com os fornecedores e outros *stakeholders*.

Similarmente, Álvarez-García e RíoRama (2016) afirmam que existem muitos benefícios, tangíveis e intangíveis, ou económicos e organizacionais, que podem ser atribuídos à implementação de práticas de sustentabilidade, particularmente no que diz respeito à implementação de medidas que vão ao encontro do sistema de gestão ambiental. Os autores apresentam, ainda alguns benefícios, tais como: melhoria das relações com os consumidores e aumento da confiança e satisfação do consumidor, redução de custos a médio e longo prazo, melhor produtividade, melhoria das relações com a administração pública, melhoria da gestão interna da empresa, melhoria das relações entre fornecedores (Álvarez-García e RíoRama, 2016).

De acordo com Prajogo (2011), as melhorias internas que a empresa alcança através da implementação de práticas sustentáveis ajudam a alcançar um melhor desempenho, produtividade e lucratividade, o que poderá trazer uma vantagem competitiva. Assim, muitos *stakeholders* compreendem a sustentabilidade como uma fonte importante de vantagem competitiva que pode resultar numa imagem positiva, ambientalmente consciente, para a mente do consumidor, resultando num aumento no volume de vendas e fidelidade à marca (Nowak e Washburn, 2002). Por outro lado, a sustentabilidade também pode ser considerada como uma estratégia de mercado impulsionadora e uma chave para o processo de inovação nas empresas (Fiore et al., 2016). Também Knight et al. (2019) consideram que uma forma de a empresa alcançar vantagens competitivas é, por exemplo, através da implementação de estratégias de sustentabilidade ambiental.

De forma particular, ao nível da implementação de normas de certificação (ex. ISO 9001 e ISO 14001) existem vários estudos que analisam os benefícios obtidos (Poksinska et al., 2003; Hillary, 2004; Gavronski et al., 2008; Psomas et al., 2011; Heras-Saizarbitoria et al., 2011; Tarí et al., 2012).

Considerando que a sustentabilidade é reconhecida como um dos principais impulsionadores da inovação e criação de valor (Nidumolu et al., 2009), e que idealmente estas práticas proporcionam benefícios ambientais e sociais, e aumentam o retorno económico (Pomarici et al., 2015), a seguinte hipótese é estabelecida:

H3: A implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios.

2.1.7 Certificação

De acordo com Boiral e Gendron (2011) um dos mecanismos que pode auxiliar a empresa a demonstrar o seu interesse e vontade em implementar políticas de sustentabilidade é a certificação. Considera-se que a certificação é um elemento importante a ter em conta, sendo que as empresas devem considerar o cumprimento de regulamentos e certificações para aperfeiçoar a implementação de práticas sustentáveis (Muñoz-Villamizar et al., 2018).

Verifica-se que o campo de atuação da certificação é vasto e contempla várias áreas, desde a ambiental, segurança e higiene do trabalho, qualidade de produção, etc. No entanto, para a temática em estudo, a certificação a ter em consideração é a direcionada para a sustentabilidade.

Relativamente ao processo de certificação no âmbito internacional, Ling e Sultana (2015) indicam que existem diversas certificações que classificam as empresas como empresas socialmente responsáveis. A *International Organization for Standardization* (a título de exemplo, ISO 26000) fornece orientações sobre os comportamentos socialmente responsáveis e possíveis ações relativas a *stakeholders* relevantes (Ling e Sultana, 2015), podendo ser vista como uma tentativa de estabelecer uma norma internacional para a responsabilidade social empresarial (Hahn, 2013). No mesmo sentido, Anadol et al. (2015) afirmam que a responsabilidade social empresarial se tornou num requisito organizacional que requer orientações; por isso, a certificação ISO 26000 é desenvolvida como um padrão para dar resposta a diversos requisitos que visam o desenvolvimento sustentável cumprindo normas legais (Cantrell et al., 2015). Também, Høivik e Shankar (2011) defendem que a partir da ISO 26000, uma organização tem responsabilidade pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, e através de um comportamento transparente e ético contribui para o desenvolvimento sustentável, para a saúde e bem-estar da sociedade.

Por sua vez, a família das normas ISO 9000 consiste num conjunto de padrões que definem os requisitos básicos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade numa empresa (Franceschini et al., 2018). De acordo com Cândido et al. (2016), a norma de certificação ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade) derivada da *Total Quality Management* representa uma filosofia de qualidade mais ampla e exigente. Pan (2003) acrescenta que o padrão de certificação ISO 9001 foi estabelecido em março de 1987 e tem como função ser uma diretriz em relação à gestão de qualidade e garantia da qualidade. No seu estudo, Zwetsloot (2003) indica que os sistemas de gestão da qualidade, como a certificação ISO 9001 e a abordagem de qualidade total, baseados no modelo de excelência empresarial da Fundação Europeia para a gestão da qualidade, contribuem para uma melhor qualidade, maior eficiência e maior valor agregado do produto, maior satisfação do cliente e aumento do lucro.

Considerando Mann et al. (2014), uma empresa que cumpre os padrões da ISO 14001 obtém uma certificação que garante que a empresa é ambientalmente responsável. Os Sistemas de Gestão Ambiental, com base na ISO 14001, contribuem para um melhor desempenho ambiental e para uma maior ecoeficiência (Zwetsloot, 2003). De acordo com Salomone (2008), a ISO 14001 foi definida em 1996 e revista em 2004. Fryxell e Szeto (2002) explicam que a ISO 14001 requer metodologias para avaliar os aspetos e impactos ambientais (isto é, como a empresa pode potencialmente ou efetivamente afetar o ambiente através das suas práticas), bem como para avaliar as expectativas dos *stakeholders*. E os autores acrescentam que estas avaliações apresentam informações, que podem ser exigidas e colocadas à disposição do público (ex. auditoria ambiental e avaliação do desempenho ambiental), sendo que a administração de topo das empresas prioriza o desempenho ambiental e garante cumprir todos os requisitos legais relevantes (Fryxell e Szeto, 2002).

A norma SA 8000 (*Social Accountability 8000*) certifica que as empresas promovem boas condições no local de trabalho, pelo que tem como base a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas e a Organização Internacional do Trabalho (Mueller et al., 2009).

Uma outra certificação diz respeito à Produção Integrada, que estabelece orientações e padrões, tendo como princípios a biodiversidade e os recursos hídricos e também a redução das emissões de gases de efeito estufa (Heyns et al., 2014). A Produção integrada consiste num sistema agrícola de produtos de alta qualidade, utilizando recursos naturais e mecanismos de regulação para substituir recursos poluentes e garantir a agricultura sustentável (Boller et al., 2004).

Høivik e Shankar (2011) defendem que a certificação garante que a empresa está em conformidade com a legislação aplicável e está de acordo com as normas internacionais, sendo que tem responsabilidade pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Para além disso, através de um comportamento transparente e ético contribui para o desenvolvimento sustentável e bem-estar da sociedade.

Assim, Fryxell e Szeto (2002) refere a importância de obter a certificação para garantir que a empresa esteja em conformidade legal, sendo que as melhorias na reputação e desempenho da empresa também são elementos importantes para a obtenção da certificação.

Em relação ao contexto português, de acordo com a Associação Portuguesa de Ética Empresarial⁶ existem dois tipos de certificação: i) normas de certificação que têm como objetivo analisar e regular as práticas de éticas das empresas (através do acesso a um guião, as empresas têm as informações necessárias para elaborarem um código de ética); ii) normas que avaliam condutas de éticas implementadas nas empresas (esta avaliação é passível de certificação no

⁶ Informação disponível em: <https://www.apee.pt/normalizacao/normas-publicadas>. Acesso em: 06/01/2019.

domínio da responsabilidade social empresarial). O primeiro tipo de certificação é constituído pelas normas: NP⁷ 4460-1 (estabelecida em 2007) e NP 4460-2 (estabelecida em 2010); enquanto o segundo tipo de certificação é composto pelas normas: NP 4469-1 (estabelecida em 2008) e NP 4469-2 (estabelecida em 2010). Especificamente, no que ao meio ambiente diz respeito, ainda não existe decretada uma norma portuguesa, embora a norma portuguesa NP ISO 26000 (que consiste numa adaptação em Portugal da norma internacional ISO 26000) apresente linhas de orientação para a integração da responsabilidade social empresarial ao nível de sete esferas: i) recursos humanos; ii) práticas laborais; iii) ambiente; iv) práticas operacionais justas; v) consumo; vi) envolvimento e desenvolvimento das comunidades; e vii) governação organizacional.

Cada versão dos sistemas de certificação pode ser vista como uma compilação de metas de sustentabilidade provisórias, e para que os resultados sejam alcançados de uma forma eficaz, é necessário o desenvolvimento contínuo dos sistemas de certificação (Wangel et al., 2016).

A certificação no âmbito da sustentabilidade tem assim ganhado força nos últimos anos (Sugiura e Oki, 2018; Brunsgaard e Larsen, 2019; Hellmeister e Richins, 2019) e diversos autores argumentam que o efeito da certificação na sustentabilidade é um assunto fortemente debatido, mas que um consenso está longe de ser alcançado (Bonisoli et al., 2019). No seu estudo, Aravind e Christmann (2011) analisaram se a certificação, em particular a ISO 14001, se traduziu na implementação efetiva de ações, e se os resultados obtidos indicavam se as empresas certificadas tinham um desempenho superior no âmbito da sustentabilidade, em comparação com as empresas que não eram certificadas, tendo concluído que o desempenho ambiental de empresas certificadas e não certificadas não difere significativamente.

Embora algumas empresas considerem que a certificação pode refletir um compromisso com a responsabilidade social empresarial, outras empresas acreditam que "não mudou nada para além da papelada e despesas" (Easton, 2012, p. 33). Para Martens et al. (2019), o uso da certificação para alcançar uma transformação sustentável é considerado uma tarefa difícil estando associado a existência de custos elevados (Santos et al., 2015; Montiel et al., 2019) e nem todas as empresas estão predispostas a tal (Heyns et al., 2014).

Perante o exposto, a seguinte hipótese foi estabelecida:

H4: As empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis.

⁷ NP – Norma Portuguesa

2.1.8 Características das empresas

As empresas são incentivadas a participar na resolução de problemas do âmbito da sustentabilidade (Mark-Herbert e Von Schantz, 2007) e o seu comportamento com vista a lograr a sustentabilidade deve passar pela aplicação voluntária de práticas para conciliar a preservação ambiental, a equidade social e o desenvolvimento económico (Font et al., 2016). Os autores referem ainda que estas práticas variam de acordo com o tipo de empresa, e a título de exemplo indicam muitas empresas optam voluntariamente pela aplicação de medidas de poupança de água e energia, estabelecimento de condições de trabalho acima dos requisitos legais, ou promoção da preservação cultural e patrimonial (Font et al., 2016).

Apesar da sustentabilidade estar a suscitar um interesse crescente nas empresas de menor dimensão (Mustapa et al., 2008), e de as práticas sustentáveis serem muitas vezes acessíveis a estas organizações, mesmo assim as PME (Pequenas e Médias Empresas) podem não considerar viável a sua implementação (Agyeiwaah, 2019), possivelmente por existirem problemas, tais como, falta de um sistema de informação eficaz e falta de planeamento estratégico (Leoneti et al., 2016). Por outro lado, o contexto das pequenas empresas é diferente do das grandes empresas (Alonso-Almeida et al., 2018); normalmente, as pequenas empresas têm tendência a adotar práticas mais assentes no envolvimento com os seus colaboradores e com a comunidade onde se inserem, buscando a proximidade (Jenkins, 2006).

Por seu turno, Hart e Sharma (2004) mencionam que as empresas maiores interagem com um número maior de *stakeholders* o que influencia a complexidade e multidimensionalidade das políticas de sustentabilidade formalizadas. No seu estudo, Gallo e Christensen (2011) encontraram evidências de que o número de colaboradores da empresa, a propriedade e o tipo de indústria estão fortemente relacionados com os mecanismos de implementação e os relatórios de sustentabilidade. Por outro lado, Kurapatskie e Darnall (2013) indicam que as PME ficaram para trás no que diz respeito ao desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade. Contudo, Kolk (2003) adverte que existem empresas cujos relatórios não passam de declarações de políticas e intenções, sem substância real.

Conforme indicado por Leoneti et al. (2016) existem vários instrumentos para as médias e grandes empresas que são baseados em indicadores disponíveis na literatura para mensurar a sustentabilidade, nomeadamente, *Global Reporting Initiative* (GRI), *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), *Triple Bottom Line Index System* (TBLIS), e os indicadores para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU).

Por seu turno, Gallo e Christensen (2011) referem que o número de colaboradores da empresa tem influência na promoção de comportamentos com vista à sustentabilidade e que as grandes empresas dedicam mais tempo e atenção às questões de sustentabilidade, bem

como à investigação e à aplicação de práticas de forma mais exaustiva. Seguindo esta perspetiva, Amran et al. (2015) indicam que as empresas mais lucrativas dispõem de mais recursos para investir em práticas sustentáveis. No mesmo sentido, o estudo de Bansal (2005) indica que as grandes empresas têm maior probabilidade de implementar práticas com vista ao desenvolvimento sustentável.

De acordo com Strand (2014), algumas grandes empresas, a nível mundial, apresentam novos cargos dentro das suas estruturas organizacionais designados de *Chief Sustainability Officers* que pretendem ser uma resposta reativa aos acontecimentos verificados ao nível macroeconómico (ex. resposta/ação a um período de crise). Por outro lado, os resultados obtidos no estudo de García-Sánchez et al. (2015) indicam que as grandes empresas implementam códigos de boa conduta mais desenvolvidos em relação às pequenas e médias empresas. Klettner et al. (2014) afirmam que, no geral, parece haver uma crescente aceitação entre as grandes empresas de que os esforços na implementação de práticas de sustentabilidade não são apenas esperados, mas são de criação de valor para os seus negócios. De acordo com Knight et al. (2019), provavelmente será mais fácil para empresas com maiores recursos a implementação de medidas e a adoção de comportamentos pro-ambientais, ao contrário de empresas com menos recursos disponíveis.

Em comparação com as grandes empresas, PME geralmente têm poucos recursos, podendo não conseguir utilizar ferramentas ou sistemas aprimorados para a gestão da sustentabilidade (Bergmann e Posch, 2018), assim como, enfrentar dificuldades para financiar estas ações (Heyns et al., 2014).

Por outro lado, Crutzen et al. (2018) indicam que as expectativas sociais em relação às grandes empresas se relacionam com o facto de estas necessitarem de deter determinadas certificações e efetuarem relatórios baseados nos padrões internacionais.

Uma das conclusões de Crutzen et al. (2018) remete para a ideia de atualmente os gestores das grandes empresas acreditarem que o comportamento sustentável pode ser mais facilmente influenciado por controlo de gestão informal do que formal, sendo que os mecanismos de controlo de gestão formal contemplam os procedimentos e processos, enquanto os mecanismos de controlo de gestão informal correspondem aos valores, crenças e tradições que guiam o comportamento dos membros da empresa.

Todavia, as empresas multinacionais são muito ativas nas suas políticas (Kolk, 2003), na medida em que têm mais recursos nas formas de capital humano e financeiro (Gallo e Christensen, 2011). No entanto, de acordo com Hellmeister e Richins (2019), no que diz respeito às empresas ligadas ao turismo, uma parte substancial do setor é composta por pequenas e médias empresas que geralmente não investe em práticas sustentáveis, devido à falta de recursos financeiros. Desta forma, são sugeridas as seguintes hipóteses:

H5: Quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis.

H6: Quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis.

2.2 Enoturismo

2.2.1 Conceito e características

O enoturismo pode ser definido como a união entre o turismo e a vitivinicultura (Carmichael, 2005), ou seja, consiste num conjunto de atividades associadas a visitas e experiências vitivinícolas (Gu e Huang, 2019). Pode ser, por exemplo, a participação nas vindimas e/ou a degustação de vinhos que são disponibilizados ao turista para que ele possa disfrutar e conhecer os vinhos de determinada região vitivinícola (Hall et al., 2000).

A Carta Europeia de Enoturismo (2006) menciona que o enoturismo é entendido como o desenvolvimento de atividades turísticas, de lazer e tempo livre dedicado à descoberta cultural e enológica da vinha, do vinho e do seu território, sendo que o enoturismo é um sistema multidimensional resultante da interação dos subsistemas Território, Turismo e Cultura do Vinho.

Por seu turno, a Declaração da Geórgia sobre Enoturismo destaca que o enoturismo: i) contribui para promover o turismo sustentável, promovendo o património do destino; ii) gera benefícios económicos e sociais para os principais intervenientes de cada destino; iii) desempenha um papel importante em termos de preservação dos recursos culturais e naturais; iv) fornece produtos turísticos exclusivos e inovadores, maximizando as sinergias no desenvolvimento do turismo; e v) oferece uma oportunidade para destinos turísticos subdesenvolvidos, na maioria dos casos em zonas rurais (UNWTO, 2016).

De acordo com Simões (2008, p.270), “o enoturismo pode ser definido pelo lado da procura e pelo lado da oferta. No primeiro caso, o enoturismo é visto como o conjunto de atividades associadas à visita a empresas vitivinícolas e a outros estabelecimentos ligados ao setor, participação em eventos de interesse vitivinícola, tendo como principal objetivo o conhecimento sobre o património paisagístico e arquitetónico relacionado com a cultura da vinha e a produção do vinho e, ainda, a prova de vinhos das regiões visitadas, existindo desta forma um contacto direto do turista com os produtores. Pelo lado da oferta, o enoturismo apresenta-se organizado e estruturado sobretudo em torno de rotas do vinho. As rotas do vinho são, assim, um produto turístico constituído por percursos sinalizados, organizados em rede, envolvendo as empresas, estruturando-se sobre a forma de oferta turística”.

Desta forma, o enoturismo é moldado por interações entre os visitantes e a equipa de produção de vinho, sistemas de gestão e outros atributos das adegas (Carlsen e Boksberger, 2015), podendo contemplar festivais de vinho e uva, visitas a vinhas e degustação de vinhos (Hall et al., 2000).

Considerando que atualmente o mercado do vinho é muito mais complexo, envolvendo diferentes *players* em todo o mundo (Loureiro e Cunha, 2017), o enoturismo é uma oportunidade de marketing para os produtores venderem os seus produtos diretamente aos

consumidores (Getz e Brown, 2006), sendo cada vez mais valorizado pelos viticultores como parte da sua estratégia de negócios (Baird et al., 2018). Assim, o enoturismo é, sem dúvida, um dos recursos mais importantes da indústria do vinho, considerado numa perspectiva mais ampla do que o simples cultivo de uvas, a produção e comercialização de vinho (Vagnani e Volpe, 2009).

Portanto, verifica-se que o enoturismo é uma importante atividade económica e social (Hojman e Hunter-Jones, 2012), uma vez que está a emergir como um setor lucrativo, capaz de gerar um desenvolvimento económico considerável (Marzo-Navarro e Pedraja-Iglesias, 2012), bem como, o desenvolvimento do território ao criar emprego e riqueza, melhorando, desta forma, a qualidade de vida da população total (De la Torre et al., 2012). Pode ser relevante para a diferenciação de uma região no mercado do turismo (Popp e McCole, 2016), representando uma componente cada vez mais significativa dos produtos turísticos regionais e rurais dos países produtores de vinho (Bruwer, 2003).

Desta forma, o enoturismo tem o potencial de proporcionar às regiões vitivinícolas uma vantagem competitiva e gerar negócios lucrativos para as empresas vitivinícolas, ao relacionar a produção do vinho e com vários serviços (Marzo-Navarro e Pedraja-Iglesias, 2009). Por isso, Filopoulos e Frittella (2019) alertam que as empresas pertencentes ao setor do vinho que pretendam desenvolver atividades de enoturismo devem considerar, de forma cuidada, se o turismo se enquadra na cultura, valores e objetivos estratégicos da empresa.

No estudo de Pine e Gilmore (1999) são apresentadas quatro dimensões no domínio da experiência do enoturismo: i) entretenimento (diz respeito aos eventos com os vinhos – degustações e participação no processo de produção do vinho); ii) educação (diz respeito à aprendizagem sobre o vinho e sua produção - cursos de vinhos, aprender sobre a cultura do vinho - vinho e gastronomia, aprender sobre a história do vinho - museu do vinho); iii) viagens curtas de lazer (diz respeito a passeios guiados pelas vinhas e atividades desportivas - caminhadas pelas vinhas) e iv) imagem (consiste na paisagem que é dominada pelas vinhas, na existência de boa sinalização e informação na região, e também na existência de lojas de vinhos).

De acordo com Figueroa e Rotarou (2018), o enoturismo emergiu como um tipo de turismo promissor e sustentável que pode fornecer muitos benefícios para as economias locais, regionais e nacionais. Assim, o enoturismo impulsiona as visitas a uma determinada região, sendo considerando um elemento importante para a indústria do turismo (Hall et al., 2000).

O enoturismo continua a expandir-se nos dias de hoje, assumindo características diferentes. Atualmente é mais caracterizado como um turismo apenas vocacionado para uma breve pausa de fim de semana, ou seja, uma forma de turismo para pessoas que têm um curto período de tempo para fazer uma pausa (Lemmi e Tangheroni, 2015), mas no futuro, segundo, Hall et al. (2000), o enoturismo pode ajudar a ampliar o leque de razões para visitar um destino, prolongar a duração da estadia e aumentar os gastos dos visitantes com produtos locais, por

isso, trata-se de uma atividade diretamente ligada à valorização e promoção dos territórios com ativos económicos rentáveis (González, 2017).

Na perspetiva de Rodríguez et al. (2010), o enoturismo cria uma simbiose perfeita do produto vinho com toda a envolvente, permitindo aos turistas apreciarem um produto diferente, descobrir um novo lugar e contribuir para o desenvolvimento socioeconómico de algumas regiões rurais, promovendo o desenvolvimento sustentável do território. Por sua vez, Stewart et al. (2008) consideram que este tipo de turismo promove o vinho e a cultura que podem ser muitas vezes as principais atrações para visitar uma determinada região.

Neste sentido, o enoturismo funciona como um meio de reativar determinadas regiões rurais e é uma fonte complementar de recursos económicos ligados ao setor vitivinícola (Rodríguez et al., 2010). Além disso, o enoturismo pode ser usado para as empresas promoverem e estabelecerem uma relação de longo prazo com os seus clientes (O'Neill e Charters, 2000). Desta forma, o enoturismo envolve um amplo ecossistema de atores (Filopoulos e Frittella, 2019).

De destacar, ainda, outro facto que acentua o valor económico do enoturismo: a celebração do Dia Europeu do Enoturismo, que vem dar a sua contribuição para a sustentabilidade económica e social para o setor. Assim, desde 2009, este dia é promovido pela Rede Europeia de Cidades do Vinho (RECEVIN⁸) (González, 2017).

Por sua vez, em 2016, a Organização Mundial de Turismo (OMT) organizou a primeira Conferência Global sobre Enoturismo, que se realizou na Geórgia e publicou uma Declaração sobre Enoturismo que apresenta um conjunto de recomendações de forma a facilitar o desenvolvimento deste segmento do turismo e, ainda, auxiliar os destinos a implementar ações-chave com vista ao desenvolvimento do setor. Além disso, reconhece que o enoturismo é um componente crucial do turismo gastronómico e cultural.

2.2.2 Contexto do Enoturismo no Mundo

A produção e o consumo do vinho promovem uma indústria global que abrange mais de sessenta países (Byrd et al., 2017). Por sua vez, o enoturismo é uma tendência crescente no turismo global (Amarando et al., 2019), ou seja, o enoturismo está a ganhar relevância no cenário internacional e é considerado como um dos segmentos emergentes mais importantes no setor do turismo (Vitale et al., 2018).

As regiões vitivinícolas do Velho Mundo incluem os seguintes países: Portugal, Espanha, França, Itália, Alemanha e outros países do norte, leste e sudeste da Europa, enquanto, do Novo Mundo fazem parte Canadá, Estados Unidos da América, Austrália, Nova Zelândia (Amarando et al., 2019), e países da América Latina, por exemplo, Chile (VinePair, 2016), Turquia

⁸ Informação disponível em: <https://www.recevin.eu/european-day-of-wine-tourism-2018>. Acesso em: 16/01/2019.

(Bekdemir e Niliüfer, 2016) e Argentina (Coros et al., 2019), mas também se estende a outros mercados com potencial de crescimento, incluindo África do Sul e Ásia (Amarando et al., 2019).

Assim, verifica-se que o mercado do enoturismo tem vindo a crescer em diversas regiões vitivinícolas, tais como: Estados Unidos da América, algumas regiões da América do Sul, Austrália e Europa (Murray e Kline, 2015), nomeadamente em França, Itália e Espanha (Rachão et al., 2019). Também em Portugal, verifica-se esta tendência (Rachão et al., 2019) e o interesse por conhecer e saber mais sobre o vinho tem sido um fator que tem ajudado a impulsionar o turismo do país, (Bridge, 2017). Noutros territórios, por exemplo, na Califórnia o número de empresas vitivinícolas tem aumentado, assim como, na região sul da Austrália, conforme indicado pelo autor (Bridge, 2017).

Em Portugal existem várias regiões de produção de vinho, cujas empresas estão a investir no setor do enoturismo (Loureiro e Cunha, 2017). Também, em Espanha, existem regiões que têm uma importante tradição vinícola, como Aragão, La Rioja e Catalunha (Marzo-Navarro e Pedraja-Iglesias, 2009). Em Itália, a diferenciação no turismo foi realizada, principalmente, no setor da gastronomia e vinhos, sendo a região de Toscana uma das mais representativas (Calabrò e Vieri, 2016). Por sua vez, na Hungria, o enoturismo tem sido importante para o desenvolvimento de zonas rurais, por exemplo, nas regiões vitivinícolas de Balaton, Etyek e Tokay (Lakner et al., 2018).

Nos Estados Unidos da América, particularmente no estado da Carolina do Norte, a indústria do vinho é relativamente recente, mas o seu impacto está a crescer de forma significativa (Byrd et al., 2017). No continente australiano, em Hunter Valley, o desenvolvimento das atividades de enoturismo tem aumentado (Alonso et al., 2012). Já na Nova Zelândia, a indústria do vinho cresce substancialmente desde os anos 80 juntamente com o turismo (Baird et al., 2018). Situação contrária verifica-se na Roménia, uma vez que o setor do enoturismo está ainda numa fase inicial (Coros et al., 2019).

Em suma, os países produtores de vinho definiram ao longo dos tempos uma estratégia de diferenciação através da gestão da oferta de enoturismo. Contudo, deve ser notado que o seu crescimento exige uma atenção em relação à preservação e exploração dos recursos (Montella, 2017).

2.2.3 Contexto do Enoturismo em Portugal

Em Portugal o enoturismo tem ganho força (Filopoulos e Frittella, 2019), sendo um dos setores em franco crescimento com potencial no país (Silva et al., 2018). Representa um elemento importante cuja capacidade impulsionadora não se resume apenas à dimensão económica, mas também tem repercussões a nível social como potenciador do desenvolvimento local sustentável (Maduro et al., 2015).

De acordo com Brás et al. (2010, p.1623), “turismo e vinho são dois produtos que podem ser diferenciados com base na identidade regional”. Efetivamente, o enoturismo desempenha um papel importante na economia nacional (Loureiro e Cunha, 2017). Em Portugal existem várias regiões de produção de vinho, tais como o Douro e o Alentejo, que são conhecidas internacionalmente (Loureiro e Cunha, 2017).

Em relação aos dados sobre o turismo, nomeadamente no que diz respeito ao setor do enoturismo, em Portugal, foi registado um crescimento do volume de negócios de 18% entre os anos de 2011 e 2015 (Lourenço, 2017), este número tem vindo a aumentar, registando em 2018 “2,5 milhões de turistas no segmento do enoturismo (face a 2,2 milhões de enoturistas em 2016)”⁹.

De acordo com dados divulgados pelo Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)¹⁰, Portugal é o terceiro país a nível mundial com maior variedade de castas autóctone e o oitavo maior exportador mundial de vinho engarrafado; nono país no mundo com maior área de vinha; décimo primeiro produtor de vinho a nível mundial (com mais de 190 mil hectares de vinha no território português), trinta e uma denominações de origem protegida e catorze denominações de indicação geográfica.

Em Portugal, no ano de 2019, as exportações de vinho aumentaram 4% em relação ao ano anterior, sendo que as vendas para o exterior representaram um valor superior a 560 milhões de euros¹¹. De forma a promover internacionalmente o vinho português, foi criada a ViniPortugal, uma associação interprofissional, que tem como missão promover a imagem de Portugal como produtor de vinhos de excelência, valorizando a marca "Wines of Portugal" e contribuindo para o crescimento sustentado do setor dos vinhos portugueses.

No que respeita ao universo do enoturismo, de acordo com a Associação Rota dos Vinhos de Portugal¹² existem treze rotas do vinho localizadas no continente (Vinhos Verdes - abarca nove sub-regiões: Amarante, Ave, Baião, Basto, Cávado, Lima, Monção/Melgaço, Paiva e Sousa; Douro e Porto – abrange as encostas do Douro Vinhateiro, Dão – abrange sete sub-regiões: Alva, Besteiros, Castendo, Serra da Estrela, Silgueiros, Terras de Azurara e Terras de Senhorim; Beira Interior - abarca três sub-regiões produtoras de vinho: Castelo Rodrigo, Cova da Beira e Pinhel; Bairrada - abrange oito municípios: Águeda, Anadia, Aveiro, Cantanhede, Coimbra, Mealhada, Oliveira do Bairro e Vagos; Tejo; Lisboa – abarca as regiões: Arruda dos Vinhos, Alenquer, Torres Vedras, Óbidos e Lourinhã; Bucelas, Carcavelos e Colares, Península de Setúbal, Alentejo – abrange oito sub-regiões: Borba, Évora, Granja-Amareleja, Moura, Portalegre, Redondo, Reguengos e Vidigueira e Algarve – abarca os quatro municípios: Lagoa,

⁹ Informação disponível em: <https://expresso.pt/economia/2019-03-10-Vinhos-portugueses-a-crescer-50-a-boleia-do-turismo>. Acesso em: 10/03/2020.

¹⁰ Informação disponível em: <https://www.ivv.gov.pt/np4/5872.html>. Acesso em: 16/01/2019.

¹¹ Informação disponível em: <https://grandeconsumo.com/exportacoes-dos-vinhos-portugueses-ultrapassam-os-580-milhoes-de-euros-ate-setembro/#.Xu9Aq25FxpY>. Acesso em: 16/12/2019.

¹² Informação disponível em: <https://rotadosvinhosdeportugal.pt>. Acesso em: 16/01/2019.

Lagos, Portimão e Tavira) e nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores abarcando as três Denominações de Origem: Pico, Graciosa e Biscoitos (na Ilha Terceira). Note-se que no ano de 2019 foi criada a primeira rota privada de enoturismo, denominada, rota de enoturismo do Douro.

Segundo dados apresentados pela entidade ViniPortugal¹³, em 2019, Portugal era 9.º maior exportador mundial de vinho, e ainda, o 3.º país a nível mundial com maior variedade de castas autóctones (mais de 250), o 9.º país no mundo com maior área de vinha e o 11.º produtor de vinho a nível mundial (IVV, 2019)¹⁴.

No que respeita à legislação vigente em Portugal, não existe um diploma legal específico para o enquadramento do enoturismo. Apenas foi possível encontrar um projeto de diploma regulamentar das Rotas do Vinho em Portugal, datado de março de 2001, que apresenta a seguinte definição para a Rota do Vinho “... uma rota é constituída por um conjunto de locais, organizados em redes, devidamente sinalizados, dentro de uma região produtora de vinhos de qualidade, que possam suscitar um efetivo interesse turístico, incluindo locais cuja oferta inclua vinhos certificados, centros de interesse vitivinícola, museus e empreendimentos turísticos”. Mais tarde, o decreto regulamentar n.º 1/2002¹⁵ série I-B de 3 de janeiro declara como “... interesse para o turismo as instalações e equipamentos de apoio a adegas, caves, quintas, cooperativas, enotecas, museus do vinho e outros centros de interesse para a dinamização de rotas do vinho”.

Contudo, em 2019, o Governo de Portugal, através da então secretária de Estado do Turismo anunciou o plano de ação para o enoturismo que aposta na formação, qualificação do produto e divulgação desta oferta turística, que representa 10% da procura em Portugal. Este plano é denominado por Programa de Ação para o Enoturismo 2019-2021 e envolve diversas entidades regionais de turismo, a ViniPortugal, a Associação de Municípios Portugueses do Vinho (AMPV) e a Associação das Rotas dos Vinhos de Portugal (ARVP)¹⁶. O seu objetivo consiste na promoção e diversificação dos mercados emissores, reduzir a sazonalidade e alargar o turismo a todo o território¹⁷.

O Programa de Ação para o Enoturismo 2019-2021¹⁸ está inserido na Estratégia Turismo 2027, no qual são apresentados diversos pontos fortes do enoturismo em Portugal, nomeadamente: i) atratividade paisagística e histórico-cultural das regiões vitivinícolas; ii) reputação e qualidade

¹³ Informação disponível em: <https://www.viniportugal.pt/detalhesNoticia?codNoticia=10114>. Acesso em: 24/02/2020.

¹⁴ Informação disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/programa-acao-enoturismo-et2027-mar-2019.pdf>. Acesso em: 16/01/2019.

¹⁵ Informação disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/584674>. Acesso em: 01/03/2020.

¹⁶ Informação disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/governo-quer-portugal-como-destino-must-see-para-o-enoturismo-10674223.html>. Acesso em: 13/02/2020.

¹⁷ Informação disponível em: <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/recursos-apoio/Paginas/recursos-enoturismo.aspx>. Acesso em: 15/02/2020.

¹⁸ Informação disponível em: <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia-turismo/apresentacao-programa-acao-enoturismo-et2027-mar-2019.pdf>. Acesso em 18/02/2020.

dos vinhos portugueses e iii) história e tradição dos vinhos portugueses. No entanto, também foi feito o diagnóstico no que respeita aos pontos fracos: i) falta de recursos humanos qualificados em enoturismo; ii) fragilidades ao nível da organização/estruturação das rotas de enoturismo e iii) falta de sinergias entre o enoturismo e os departamentos de produção de vinhos.

O ministério da Economia e Transição Digital, através do ministro adjunto e da economia e juntamente com o Turismo de Portugal, descrevem no Programa de Ação para o Enoturismo 2019-2020¹⁹, que as iniciativas a implementar a curto prazo são as seguintes: i) aumentar a visibilidade e notoriedade internacionais dos vinhos e da gastronomia portuguesa; ii) divulgar e promover os territórios vinhateiros junto de operadores turísticos estrangeiros e imprensa especializada; iii) estimular a integração do enoturismo nos pacotes disponibilizados por agentes de viagens e operadores turísticos; iv) mapear, sistematizar e promover eventos relevantes de gastronomia e vinhos, ao longo do ano, das diferentes regiões do país, bem como eventos corporativos; v) desenvolver um roteiro de eventos que traga notoriedade ao ecoturismo e facilite a sua promoção dentro e fora de fronteiras. Para além disso, também a formação é um elemento de extrema importância e, por isso, o programa de formação em enoturismo integra diversos cursos temáticos de forma a capacitar os agentes que operam no enoturismo e criar redes de cooperação e difundir conhecimento entre as empresas, instituições de ensino superiores, associações do setor do vinho e do turismo.

Por último, este programa terá como modelo de Gestão e Coordenação dois intervenientes: i) comités regionais de acompanhamento (que consistem em plataformas regionais de auscultação dos diversos atores) e ii) conselho estratégico (que diz respeito a um grupo de reflexão e debate sobre o enoturismo nacional conferindo-lhe o compromisso de providenciar recomendações.

Em suma, o enoturismo assume-se como prioritário para o desenvolvimento turístico do País. A oferta de enoturismo está presente em todo o território nacional, sendo uma marca da identidade dos destinos que importa preservar, destacar, valorizar²⁰.

2.2.3.1 Denominação de Origem Protegida e Regiões Vitivinícolas

O vinho português conseguiu estabelecer-se internacionalmente devido à sua proposta única e diferenciada, baseada na diversidade e exclusividade das suas vinhas e *terroir*, que estão associados a uma qualidade muito consistente e uma excelente relação qualidade/preço.

Conforme explica Gade (2004), a Denominação de Origem Protegida (DOP) não é apenas um aspeto técnico, é uma forma de reconhecimento da autenticidade do produto e de proteção de paisagens rurais, produtos alimentares tradicionais e outros elementos centrais do património nacional e regional. Desta forma, a produção de vinhos com denominação e origem é sem

¹⁹ Informação disponível em: <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia-turismo/apresentacao-programa-acao-enoturismo-et2027-mar-2019.pdf>. Acesso em 18/02/2020.

²⁰ Informação disponível em: <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/estrategia-turismo/programas-iniciativas/Paginas/programa-acao-enoturismo.aspx>. Acesso em 18/02/2020.

dúvida benéfica em termos económicos, dado ao valor que está associado aos produtos locais (Miglietta et al., 2018).

Outro conceito importante a destacar é o *terroir*, que é definido como um território que está identificado e tem uma forte identidade caracterizada pelo conjunto de recursos naturais e culturais (Rastoin e Vissac-Charles, 1999) e geralmente está apoiado com um certificado através de um selo (Ditter, 2005). Por sua vez, Barham (2003) argumenta que o conceito *terroir* é percebido como um legado e refere-se a uma área ou terreno cujo solo e microclima conferem qualidades distintivas aos produtos alimentícios, ou seja, pela localização geográfica da produção (Figuerola e Rotarou, 2018). Barham (2003) acrescenta que o conceito *terroir* está particularmente associado à produção de vinho, que pode ser identificado como um vinho particularmente excelente. Por seu turno, Lamastra et al. (2016) indicam que este conceito diz respeito a um solo específico, topografia, clima, características da paisagem, características da biodiversidade e conhecimento comum.

Assim, as regiões vitivinícolas fornecem uma ‘marca de destino’ consumada através da designação de denominação de origem protegida, reivindicando o *terroir* (Carmichael e Senese, 2012), ou seja, os vinhos produzidos em determinada região vitivinícola a partir de variedades específicas de uvas (espécies autóctones) são únicos e não reproduzíveis (Soós e Dávid, 2015).

De acordo com Rebelo e Caldas (2013), Portugal é caracterizado por um modelo *terroir*, ou seja, uma estrutura económica apoiada por um grande número de produtores de uva, por pequenas e médias empresas de vinho e com regulamentação pública para competir em mercados internacionais.

Em Portugal existem ainda várias Indicações Geográficas Protegidas (IGP) e Denominações de Origem Protegida (DOP) (Silva et al., 2018), em concreto 14 Indicações Geográficas Protegidas e 31 Denominações de Origem Protegida. De acordo com Wines of Portugal²¹, “DOP é a designação comunitária adotada para os produtos vitivinícolas cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local, ou denominação tradicional, e cujas qualidade ou características específicas, são devidas ao meio geográfico, fatores naturais e humanos” e “IGP é a designação comunitária adotada para os vinhos duma região específica cujo nome adotam na rotulagem, elaborados com pelo menos, 85% de uvas provenientes dessa região. Tal como os produtos com DOP, são sujeitos a regras específicas de controlo”.

Dados do Instituto da Vinha e do Vinho²² indicam que existem em Portugal catorze regiões vitivinícolas demarcadas distribuídas por trinta e uma sub-regiões. A mais antiga, criada em 1756, é conhecida como a Região Demarcada do Douro localizada no norte do país é a primeira

²¹ Informação disponível em: <https://www.winesofportugal.info/pagina.php?codNode=18090&market=1>. Acesso em: 04/03/2020.

²² Informação disponível em: <https://www.ivv.gov.pt/np4/regioes>. Acesso em: 16/01/2019.

região vitivinícola de Portugal e uma das primeiras do mundo (Graça et al., 2017, p.573) sendo uma região com uma importante indústria vitivinícola baseada no modelo *terroir* (Rebelo e Caldas, 2013, p.20). Para além disso, esta antiga região demarcada é um destino relevante no setor turístico do vinho (Rebelo e Caldas, 2013).

Segundo dados apresentados pela entidade IVV²³, a norte de Portugal existem quatro regiões vitivinícolas demarcadas: i) região demarcada dos Vinhos Verdes; ii) região demarcada do Douro; iii) região demarcada de Távora e Varosa e iv) região demarcada de Trás-os-Montes. No centro existem quatro regiões vitivinícolas demarcadas: i) região demarcada da Beira Interior; ii) região demarcada do Dão; iii) região demarcada da Bairrada; iv) região Demarcada do Tejo. Em Lisboa existem duas regiões vitivinícolas demarcadas: i) região demarcada de Lisboa e ii) região demarcada da Península de Setúbal. Enquanto a região vitivinícola demarcada do Alentejo inclui oito sub-regiões: Portalegre, Borba, Redondo, Reguengos, Vidigueira, Évora, Granja-Amareleja e Moura. Já a região vitivinícola demarcada do Algarve inclui quatro sub-regiões: Lagos, Portimão, Lagoa e Tavira. Nos Açores, a região vitivinícola demarcada inclui três sub-regiões: Biscoitos, Pico e Graciosa, (a paisagem da Cultura da Vinha da Ilha do Pico classificada como Património Mundial da UNESCO). Na região vitivinícola demarcada da Madeira, o vinho licoroso da Madeira é considerado o *ex-libris* da região. Note-se que o Alto Douro Vinhateiro e a paisagem da Cultura da Vinha da Ilha do Pico são classificados como Património Mundial pela UNESCO (Silva et al., 2018). Por fim de referir que uma parte substancial do território português é ocupada pelas seguintes regiões vitivinícolas demarcadas: i) Vinho Verde, ii) Trás-os-Montes e iii) Douro (Marques e Marques, 2017).

A figura seguinte (figura 2.6) ilustra as catorze regiões vitivinícolas demarcadas, as trinta e uma Denominações de Origem Protegida e as catorze Indicações Geográficas Protegidas.

²³ Informação disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/programa-acao-enoturismo-et2027-mar-2019.pdf>. Acesso em: 16/01/2019.

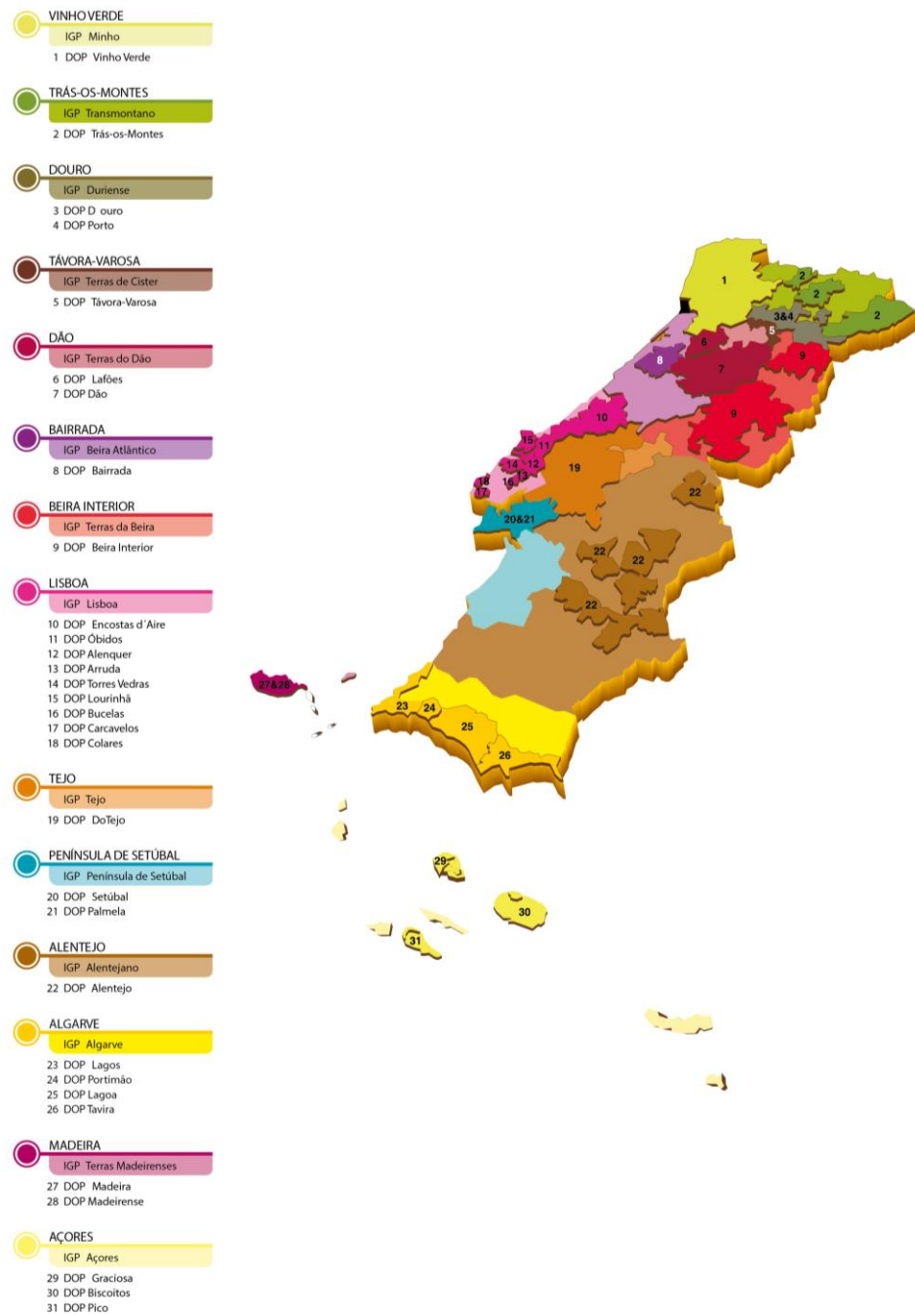


Figura 2.6 - Regiões vitivinícolas demarcadas
 Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)

Considerando o argumento defendido por Lamastra et al. (2016), *terroir* e sustentabilidade são conceitos fortemente relacionados, pelo que de acordo com Baird et al. (2018), promover uma referência unificada em toda a indústria para vitivinícolas, de forma a alcançar metas em termos de práticas sustentáveis é importante para a promoção dos produtos vitivinícolas. Por seu turno, Nowak e Washburn (2002) defendem que impulsionar o enoturismo através da promoção de métodos sustentáveis na produção vitivinícola tem sido um caminho que as empresas têm seguido de forma a alcançarem vantagens competitivas e reforçar o valor da marca.

2.3 Sustentabilidade nas empresas de Enoturismo

O debate sobre a sustentabilidade na indústria do vinho suscita muitas preocupações, começando pelas atividades agrícolas (viticultura), operações industriais e processos de gestão (vinícola) e pela distribuição (Flores, 2018). Assim, a sustentabilidade na indústria do vinho tem sido um assunto importante para a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), que tem disponibilizado diversos documentos com informações relevantes (Flores, 2018), conforme referenciado anteriormente.

A produção de vinho e a indústria do turismo de vinhos são promovidas a nível mundial; no entanto, estas atividades não estão isentas de responsabilidades no que respeita aos impactos ambientais, económicos e sociais (Barber et al., 2010). Desta forma, a implementação das práticas de sustentabilidade na indústria do vinho deve atender ao desempenho económico da empresa, à conservação da biodiversidade e à inclusão social (Barbosa et al., 2018).

O enoturismo combina aspetos culturais relacionados com a cultura do vinho que se desenvolvem nas regiões vitivinícolas ao longo do tempo (González, 2017). A Organização Mundial do Turismo (1998) define turismo sustentável como o desenvolvimento do turismo que atende às necessidades dos turistas, mas que em simultâneo, preserva e melhora a oportunidade de desenvolvimento futuro. Por outro lado, o setor agroalimentar é uma das indústrias em que as questões de sustentabilidade são intrinsecamente incorporadas devido à quantidade e variedade de uso de recursos naturais que são utilizados (León-Bravo et al., 2017).

Para Quian et al. (2018), o turismo é uma reflexão integradora dos fenómenos económicos, sociais e culturais, o que indica que a investigação sobre sustentabilidade no turismo deve ser abrangente e multidimensional. Nomeadamente, a indústria do vinho tem incorporado a sustentabilidade na sua estratégia de negócios há algum tempo, uma vez que as práticas sustentáveis se tornam não apenas numa questão de comunicação, mas são ações importantes para garantir a disponibilidade contínua de recursos, a lucratividade de forma sustentada e o crescimento futuro (Graça et al., 2017).

De igual forma, para González (2017), a cultura do vinho e as experiências do turismo do vinho, estão claramente correlacionadas com aspetos sociais (socialmente equitativos), económicos (economicamente viáveis), ambientais (ambientalmente corretos) e culturais das regiões e territórios vitivinícolas. Portanto, um negócio neste setor para ser verdadeiramente sustentável, tem de compreender os efeitos ambientais, sociais e económicos das suas atividades (Barber et al., 2009).

Assim, pode afirmar-se que a produção do vinho, bem como as experiências de enoturismo, estão claramente relacionadas com os aspetos sociais, económicos, ambientais e culturais das regiões e territórios vitivinícolas (González, 2017), pelo que o tema está em constante discussão

e, por isso, inúmeros programas de sustentabilidade estão a ser implementados nos últimos anos (Lamastra et al., 2016; Graça et al., 2017).

De acordo com Flores (2018), a indústria do vinho está preocupada com a sustentabilidade, uma vez que este setor enfrenta desafios relacionados com as mudanças climáticas, exposição a produtos químicos e disponibilidade de recurso hídricos e energéticos. Nesse sentido, o autor acrescenta que compreender a sustentabilidade no setor do vinho requer a identificação de definições e princípios, mas também uma revisão das práticas atuais.

De acordo com Alonso e Liu (2012), dada a relação direta entre a sustentabilidade, a produção de uva, a produção de vinho e o enoturismo, existem muitas razões pelas quais a sustentabilidade está a ganhar importância na indústria vitivinícola. Assim, o enoturismo, é cada vez mais referido na discussão sobre a sustentabilidade, existindo estudos sobre a temática (ex. Cambra-Fierro et al., 2008; Alonso e Liu, 2012; Boiral et al., 2017; Eizaguirre et al., 2019).

Da mesma forma, Peris-Martínez (2013) afirma que o enoturismo está relacionado com a sustentabilidade através de diversos benefícios ambientais, tais como: a redução do dióxido de carbono, a proteção contra a erosão, preservação da fauna e das espécies autóctones (que podem ser determinadas variedades de uva).

Também é possível verificar que a Carta Europeia do Enoturismo (2006) destaca que: i) os territórios do vinho devem desempenhar um papel decisivo na conservação, gestão e avaliação dos bens territoriais, além de assumir a responsabilidade na relação entre o território e a sua exploração; ii) os recursos territoriais e vitivinícolas devem ser protegidos, preservados e cuidadosamente geridos e iii) o uso de recursos territoriais e, em particular o vinho, não deve prejudicar a sobrevivência de outras espécies de animais ou plantas no ecossistema.

No atual contexto europeu, as abordagens estratégicas e operacionais na indústria do vinho estão significativamente orientadas para o desenvolvimento sustentável, sendo as iniciativas neste setor encontradas a nível global (Pomarici, 2015). Ainda, no que diz respeito à indústria do vinho, de forma a diminuir o impacto ambiental, verifica-se a preocupação com o uso de energia renovável, emissões de gases de efeito estufa, redução de pesticidas, gestão de água e resíduos, preservação da biodiversidade e do solo (Sogari et al., 2017). Mas existem também preocupações com questões relativas às alterações climáticas, com a eliminação de águas residuais (Knowles e Hill, 2011), com a geração de resíduos sólidos no processo de produção de vinho (Alonso, 2010), bem como, com os resíduos orgânicos que incluem vários subprodutos tais como: bagaço de uva, borras e lama desidratada (Christ e Burrit, 2013).

Por isso, as estratégias de minimização de resíduos têm sido a principal forma de as empresas melhorarem o seu desempenho a nível ambiental (Baird et al., 2018). Por seu turno, Sinha e Akoorie (2010) argumentam que a questão da sustentabilidade visando a dimensão ambiental é de importância crescente para a indústria do vinho, não apenas do ponto de vista ambiental,

mas também para dar resposta às preocupações dos consumidores. Deste modo, a sustentabilidade tornou-se uma questão crucial para a indústria do vinho (Corbo et al., 2014).

Na perspetiva de Christ e Burrit (2013), a indústria do vinho, tal como a do turismo, é uma indústria especialmente vulnerável aos efeitos das mudanças climáticas. Por exemplo, Miglietta e Morrone (2018) referem que o problema da escassez de água está a aumentar devido ao crescimento económico e populacional, e ao impacto de determinados setores de atividade, como é o caso da agricultura. Por sua vez, a influência do turismo no meio ambiente tem originado investigações sobre o desenvolvimento do turismo sustentável, como resposta aos danos que o turismo de massas causa no meio ambiente (Quian et al., 2018). Por conseguinte, o turismo sustentável tem assumido uma posição cada vez mais proeminente na academia e na prática (Butzmann e Job, 2017).

Conforme Alonso-Almeida et al. (2018) indicam, de forma geral, as pequenas empresas adotam práticas sustentáveis, nomeadamente ao nível da gestão ambiental para reduzirem custos operacionais, por exemplo, redução do consumo de energia e reciclagem de plástico, papel e metal (Horobin e Long, 1996). Mas além disso, as práticas implementadas pelas pequenas empresas pertencentes ao setor do turismo incluem a promoção do consumo de produtos locais, o recrutamento de colaboradores da localidade onde a empresa opera e a escolha de fornecedores que promovem o desenvolvimento local (Garay e Font, 2012). Os autores acrescentam no que respeita à dimensão social, as práticas podem ser a promoção da igualdade de género, a cooperação em projetos sociais e a instalação de infraestruturas para pessoas com mobilidade reduzida ou portadoras de alguma deficiência.

Assim, o desenvolvimento sustentável do enoturismo exige um equilíbrio entre os benefícios económicos para a comunidade e a pegada ecológica (Amarando et al., 2019). Contudo, Weeden (2002) adverte que a sustentabilidade é frequentemente vista por muitos empresários como um custo e não como um investimento e que, muitas vezes, as medidas são implementadas de uma forma desintegrada (ex. medidas de poupança de água implementadas isoladamente) (Warren e Becken, 2017).

Apesar de existir pouco conhecimento sobre comportamentos e atitudes sustentáveis no setor vitivinícola (Baird et al., 2018), é certo que os esforços para implementar estratégias baseadas na sustentabilidade estão a aumentar (Bonn et al., 2016).

Na perspetiva de Buffa et al. (2018), as práticas sustentáveis implementadas por pequenas e médias empresas do setor do turismo poderiam ser mais estimuladas através de incentivos públicos. Por outro lado, Rivera (2002) afirma que os incentivos financeiros de curto prazo estão correlacionados com o comportamento ambiental pró-ativo por parte das empresas, e conseqüentemente com a implementação das suas práticas. Assim, o setor público poderia desempenhar um papel significativo no apoio à sustentabilidade de pequenas empresas do setor do turismo (Agyeiwaah, 2019).

Desta forma, os instrumentos de apoio como os subsídios públicos seriam um impulso para as empresas alcançarem metas de sustentabilidade com sucesso (Sanchez, 2010).

Capítulo 3

3 Metodologia

A investigação contempla a abordagem objetivista e a abordagem subjetivista, ou seja, resultará numa triangulação, que consiste na combinação de diferentes métodos para o estudo de um fenómeno (Flick, 2013, p. 240). Optou-se pela triangulação sequencial, que tem como propósito analisar resultados inesperados, utilizando os resultados de um método para planear o próximo método, isto é, o método qualitativo é executado antes do método quantitativo ou vice-versa (Morse, 1991).

Assim, no presente estudo é utilizado o método misto na investigação. Esta abordagem fornece uma compreensão mais completa de um problema de investigação, do que o uso de uma abordagem isoladamente (Creswell, 2014). Ainda, no que diz respeito à utilização de métodos mistos de investigação, existem diferentes sequências que devem ser coerentes com o objetivo da investigação: i) o método quantitativo antecede o qualitativo ou ii) o método qualitativo antecede o quantitativo (Creswell, 2014). Nesta investigação, utilizou-se a abordagem em que o método quantitativo antecede o qualitativo. Desta forma, a técnica de obtenção de dados é composta por duas fases: i) quantitativa (com recurso à aplicação de questionários) e ii) qualitativa (com recurso a entrevistas).

Neste capítulo é apresentada a população, a amostra do estudo, os métodos de recolha de dados, bem como, os procedimentos metodológicos. Este capítulo está dividido em três secções.

3.1 Objetivos, questões e hipóteses de investigação

Perante a problemática anteriormente apresentada, objetivou-se identificar que práticas sustentáveis estão a ser implementadas pelas empresas do setor de enoturismo, compreender as motivações (face a pressões internas e externas) que levam à implementação destas práticas e analisar os benefícios e barreiras que estão subjacentes à implementação de práticas que visam a promoção da sustentabilidade.

Mais detalhadamente, o estudo pretende cumprir os objetivos e testar as hipóteses que se encontram representadas na tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Objetivos, hipóteses da investigação e testes estatísticos a realizar

Objetivos	Hipóteses	Teste Estatístico
Verificar quais são as pressões internas e pressões externas relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis	H1: A implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas)	Análise de correlações de Pearson. Modelos de regressão linear múltipla (MRLM).
Identificar quais são as barreiras relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis	H2: As barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis	Análise de correlações de Pearson. Modelos de regressão linear múltipla (MRLM).
Identificar quais são os benefícios relacionados com a implementação de práticas sustentáveis	H3: A implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios	Análise de correlações de Pearson. Modelos de regressão linear múltipla (MRLM).
Verificar se as empresas com certificação se apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis	H4: As empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis	Teste de t
Verificar se o número de colaboradores influencia a implementação de práticas sustentáveis	H5: Quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis	Teste ANOVA
Verificar se o volume de negócios tem influência na implementação de práticas sustentáveis	H6: Quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis	Teste ANOVA

Fonte: Elaboração própria

Após a apresentação da Revisão da Literatura e exposição do conjunto de hipóteses, a figura 3.1 apresenta o modelo de análise da investigação a levar a cabo.

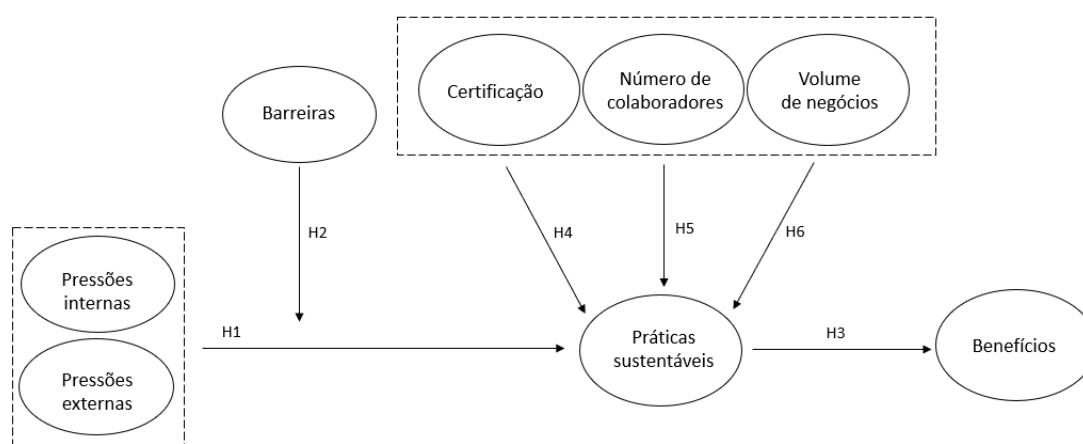


Figura 3.1 - Modelo de análise

Fonte: Elaboração própria

Para uma melhor compreensão de alguns aspetos, que no questionário não é possível aferir de modo aprofundado sobre a implementação das práticas sustentáveis, optou-se por explorar alguns tópicos de investigação. Desta forma, pretende-se responder às seguintes questões de investigação: i) Como é que as empresas do setor do enoturismo definem a sustentabilidade? ii) Que práticas sustentáveis estão a ser efetivamente implementadas pelas empresas do setor de enoturismo? iii) Qual é a real importância atribuída à certificação por parte das empresas do setor de enoturismo? iv) Que benefícios são percecionados pelas empresas do setor de enoturismo, decorrentes da implementação de práticas sustentáveis? v) Que desafios são encontrados pelas empresas do setor de enoturismo?

3.2 Fase I – investigação quantitativa

3.2.1 Definição da amostra

De forma a satisfazer os critérios de seleção definidos para a população do estudo - identificar as empresas produtoras de vinho que providenciam serviços turísticos - optou-se pela utilização do tipo de amostragem não probabilística ou não aleatória conveniente, sendo que neste tipo de amostra os elementos são selecionados pela sua conveniência (Marôco, 2014).

Para a definição da amostra foi estabelecido um contacto presencial com o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), em agosto de 2018, com o objetivo de obter informações relativas ao setor do vitivinícola e do enoturismo. Posteriormente, por parte do IVV foi, gentilmente, fornecida uma lista com os contactos de, aproximadamente, 2400 empresas do setor vitivinícola. De seguida, durante os meses de setembro de 2018 a janeiro de 2019 foi levado a cabo um processo de pré-seleção constituído por várias etapas.

Em primeiro lugar foram realizadas pesquisas nos websites institucionais das empresas que visaram identificar a existência de serviços turísticos (a título de exemplo: realização de provas de vinhos, visitas às adegas, vinhas e caves, programas de vindimas, providência de experiências gastronómicas e de unidade de alojamento).

Em segundo lugar foi efetuada a consulta aos websites das diversas rotas do vinho ativas no país (a título de exemplo: rota dos Vinhos Verdes, rota do Douro e Porto, rota do Dão, rota da Bairrada, rota de vinhos da Península de Setúbal, rota dos vinhos do Alentejo e rota do Vinho da Madeira).

Posto isto, foi construída uma listagem correspondendo a uma base de dados que contempla as empresas que cumprem os requisitos enunciados, pelo que, no total foram consideradas 350 empresas.

3.2.2 Método de recolha de dados

A primeira fase da investigação centra-se numa análise quantitativa pois a partir dos objetivos da investigação foram estabelecidas as hipóteses que serão analisadas através de métodos estatísticos (Sampieri et al., 2014) O método de recolha de dados escolhido foi o inquérito através da aplicação de questionário junto dos membros de quadros superiores e médios das empresas pertencentes ao setor do enoturismo.

Este método de recolha de dados foi escolhido devido ao facto de o questionário ser o principal meio de recolha de dados primários quantitativos (Malhotra, 2006) e por ser constituído por “uma série ordenada de questões, que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do investigador” (Marconi e Lakatos, 2003, p.201). E, ainda, por permitir “economizar tempo, alcançar um maior número de pessoas simultaneamente e abranger uma área geográfica mais ampla” (Marconi e Lakatos, 2003, p.201).

O questionário é composto por duas partes: a Parte I com o propósito de obter informações relacionadas com as práticas sustentáveis (identificação de práticas implementadas, motivações (face a pressões internas e externas), barreiras e benefícios subjacentes, bem como, a identificação da empresa (dimensão, volume de negócios, região demarcada onde se localiza), que tipos de certificação a empresa possui e quais são os serviços turísticos providenciados; enquanto na Parte II foram incluídas variáveis sociodemográficas de forma a caracterizar o respondente (género, idade, nível de escolaridade e cargo desempenhado na empresa).

O questionário é constituído por questões fechadas que são definidas como questões que contêm opções de resposta que foram previamente delimitadas, ou seja, são apresentadas aos inquiridos as respostas possíveis (Sampieri et al., 2014). No total, o questionário é composto por 15 questões, sendo que 5 questões estão na escala de Likert (medida de 7 pontos), a qual solicita ao respondente o grau de concordância face às afirmações apresentadas, sendo que 1 se identifica como “Discordo totalmente” e 7 como “Concordo totalmente” (apêndice 1²⁴). Esta escolha deve-se ao fato de existirem melhorias significativas na confiabilidade dos itens quando as escalas são de 7 pontos (Givon e Shapira, 1984).

O processo de recolha de dados pode ser realizado através de diferentes vias: correio, telefone, de forma pessoal e por e-mail (Malhotra, 2010), na presente investigação optou-se pelo e-mail. Assim, no início do mês de abril de 2019, o questionário em formato online foi enviado para a amostra representativa da população, ou seja, para empresas com as características para participarem no estudo, sendo que, o questionário foi construído na plataforma *Web* através do suporte informático *Google Forms*.

Tendo em conta que junto com o questionário deve ser enviada uma descrição sobre o objetivo da investigação e sua importância, de forma a tentar despertar o interesse do inquirido (Marconi e Lakatos, 2003), foi enviado às empresas um texto explicativo com o link de acesso para o preenchimento do questionário (apêndice 2). Note-se que os respondentes do questionário foram informados de que a sua participação era anónima e confidencial.

Previamente, foi realizado o pré-teste com três empresas de enoturismo com o objetivo de verificar a funcionalidade, a eficácia e a adequação do questionário. O pré-teste visou, ainda, a identificação e resolução de problemas que surjam face às dúvidas constatadas durante a aplicação do mesmo. Desta forma, pretendeu-se testar os seguintes aspetos do questionário: i) apresentação, ii) forma, iii) sequência, iv) formulação, v) conteúdo das questões e vi) existência de dificuldades na compreensão das questões. Após a realização do pré-teste foram efetuadas algumas modificações ao nível da construção frásica, de forma a evitar dificuldades na compreensão das questões e respetivas opções de resposta.

²⁴ Note-se que o questionário que se apresenta encontra-se no formato word (em vez de html) para facilitar a visualização.

Conforme referido anteriormente, a população do estudo é constituída por empresas de enoturismo, sendo que, a amostra final abrangeu 103 empresas participantes.

3.2.3 Variáveis

O processo de elaboração de um questionário “é longo e complexo, exige cuidado na seleção das questões e os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específicos” (Marconi e Lakatos, 2003, p.202). Desta forma, para a elaboração do questionário foram analisados vários estudos cujos autores foram referenciados anteriormente.

Assim, para a primeira questão relacionada com práticas sustentáveis foi utilizada a escala de Font et al. (2016); neste trabalho, os autores apresentam um conjunto de práticas ao nível ambiental, social e económico. Portanto, a primeira questão é constituída por 19 variáveis.

Para a segunda questão foi considerado o estudo de Collins et al. (2007), no qual são apresentados alguns itens relativos a instrumentos de gestão ambiental (ex. relatório ambiental, declaração ambiental, etc.). Nesta questão fazem parte 4 variáveis.

Em relação à terceira questão, que aborda as barreiras subjacentes à implementação de práticas sustentáveis, foram tidos em conta os estudos de Salomone (2008), Walker et al. (2008), Álvarez-García e RíoRama (2016). As primeiras quatro afirmações foram retiradas do estudo de Álvarez-García e RíoRama (2016), as últimas duas foram adaptadas de Walker et al. (2008) e as restantes são da autoria de Salomone (2008). Assim, a terceira questão constituída por 8 variáveis.

Para a identificação das motivações (face a pressões internas e externas), que compõem a quarta questão foram utilizados como referência dois estudos: i) Collins et al. (2007) para a identificação de pressões internas e externas e ii) Font et al. (2016) para complementar o conjunto de itens relacionados com as pressões externas. Assim, a quarta questão é constituída por 12 variáveis.

Para a quinta questão, que lista um conjunto de benefícios obtidos através da implementação de práticas sustentáveis, foi considerado o estudo de Álvarez-García e RíoRama (2016). Assim, a quinta questão fazem parte 8 variáveis.

Relativamente à sexta questão, o conjunto de afirmações relacionadas com a interpretação do conceito de sustentabilidade foram adaptadas de Baird et al. (2018), devido ao facto de este estudo ter analisado a forma como os viticultores de Nova Zelândia compreendem o conceito de sustentabilidade. Assim, a sexta questão é constituída por 9 variáveis.

A sétima questão está relacionada com as normas de certificação que a empresa poderá deter (os itens que estão listados foram identificados na literatura).

A oitava questão refere-se aos serviços turísticos que são providenciados pelas empresas (desde provas de vinhos, programas de vindimas, experiências gastronómicas, unidade de alojamento, visitas às vinhas, visitas às caves e visitas à adega).

As questões nove, dez e onze estão respetivamente alistadas com a identificação da empresa (dimensão, volume de negócios e região demarcada onde se localiza).

Por fim, as últimas quatro questões estão relacionadas com as características sociodemográficas do respondente (género, idade, nível de escolaridade e cargo desempenhado na empresa).

A tabela 3.2 apresenta as variáveis traduzidas e adaptadas à realidade em estudo.

Tabela 3.2 - Lista de Variáveis

Variáveis	Fonte
Práticas Ambientais	
A empresa utiliza produtos ecológicos (departamento de produção, armazém, materiais, consumíveis, etc.) A empresa incentiva os clientes a serem ecológicos. A empresa implementa diversas atividades para economizar energia e água A empresa faz separação seletiva para a reciclagem A empresa utiliza fontes de energia renováveis (solar, eólica, biomassa) A empresa escolhe fornecedores que apliquem políticas ecológicas	Font et al. (2016)
Práticas Sociais	
A empresa apoia o desenvolvimento da comunidade local e a conservação do património A empresa promove a igualdade de género nas suas práticas de emprego A empresa incentiva ativamente o respeito pela cultura e idioma da região As instalações da empresa são adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida A empresa colabora com projetos sociais e de solidariedade social A empresa incentiva os clientes a contribuir para iniciativas sociais e de solidariedade social A empresa apoia o equilíbrio do trabalho com a vida familiar A empresa escolhe fornecedores que demonstrem ter responsabilidade social	Font et al. (2016)
Práticas Económicas	
A empresa incentiva os clientes a consumir produtos locais A empresa dá preferência ao que é local sempre que possível A empresa incentiva os clientes a contribuir financeiramente para atividades de solidariedade social Os salários dos colaboradores estão acima da média do setor A empresa escolhe fornecedores que contribuam para o desenvolvimento local	Font et al. (2016)
Barreiras	
Falta de recursos humanos e materiais Falta de envolvimento por parte dos colaboradores e dificuldade para motivá-los Falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo Pouco interesse/preocupação da empresa sobre questões relacionadas com a gestão ambiental Falta de suporte financeiro Falta de informação Falta de compreensão de como incorporar as práticas sustentáveis Falta de formação	Salomone (2008), Walker et al. (2008), Álvarez-García e RíoRama (2016)
Pressões internas	
A empresa-mãe encoraja a empresa a ser sustentável Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável Valores pessoais, crenças, compromissos de gestão A empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos A empresa implementa práticas sustentáveis para melhorar o valor para o acionista O conselho consultivo encoraja a empresa a ser sustentável A empresa implementa práticas sustentáveis por causa da reputação e marca	Collins et al. (2007)

Tabela 3.2 - Lista de Variáveis (cont.)

Pressões externas	
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável Os concorrentes encorajam a empresa a ser sustentável O Governo central encoraja a empresa a ser sustentável O Governo local encoraja a empresa a ser sustentável Outros <i>stakeholders</i> encorajam a empresa a ser sustentável A empresa implementa práticas sustentáveis para dar resposta aos requisitos de um distribuidor/intermediário	Collins et al. (2007) e Font et al. (2016)
Benefícios	
Melhoria da relação com os clientes Aumento da confiança e satisfação dos clientes Redução de custos a médio e longo prazo Melhoria dos níveis de produtividade Melhoria da rentabilidade da empresa Melhoria da relação com a administração pública Melhoria da relação com os colaboradores Melhoria da relação com os fornecedores	Álvarez-García e RíoRama (2016)
Conceito de Sustentabilidade	
Alterações climáticas Questões de responsabilidade social empresarial Manutenção da viabilidade do negócio Questões ambientais, sociais e económicas Dar resposta às necessidades da geração atual sem comprometer a geração futura Questões de biodiversidade Questões de justiça social Questões ambientais Abordar os problemas com uma perspetiva a longo prazo	Baird et al. (2018)

Fonte: Elaboração própria

3.2.4 Técnicas de análise de dados

Para o tratamento dos dados optou-se pela utilização do instrumento de análise de dados, o Software SPSS (Statistical Package for Social Science) 25, devido ao facto de “ser o software de análise e apresentação de resultados de análise de dados de utilização predominante nas Ciências Sociais e Humanas” (Marôco, 2014, p.1).

A escolha das técnicas estatísticas tem como intuito testar as hipóteses de investigação, dando resposta aos objetivos da investigação. Primeiramente procedeu-se à caracterização da amostra, e de seguida, foi realizada a análise descritiva às variáveis do questionário. Para a apresentação dos valores de fiabilidade das escalas foi realizada a análise do Alpha de Cronbach.

Ainda, no que respeita à análise multivariada, utilizou-se a análise da regressão linear múltipla e correlações de Pearson e a comparação de médias (teste t Student e teste ANOVA) A análise da regressão linear múltipla e correlações de Pearson foi utilizada para responder aos três primeiros objetivos: i) verificar quais são as pressões internas e pressões externas relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis, ii) identificar quais são as barreiras relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis e iii) identificar quais são os benefícios relacionados com a implementação de práticas sustentáveis. Com o objetivo de verificar se as empresas com certificação apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis, foi realizado o do teste t Student. Enquanto, a realização da ANOVA pretendeu verificar se o volume de negócios tem influência na implementação de práticas sustentáveis.

De seguida, a tabela 3.3 apresenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados na fase I da investigação.

Tabela 3.3 - Procedimentos metodológicos da investigação quantitativa

Período de recolha de dados	abril e maio de 2019
Área geográfica	Portugal (continente e ilhas)
Unidade de análise	Empresas do setor de Enoturismo
Tipo de amostra	Quadros superiores/médios
Instrumento de recolha dos dados	Questionário
Método de recolha de dados	Via online (envio do link do questionário por email)
Número de respostas obtidas	103
Taxa de resposta	29%
Instrumento de análise dos dados	Análises estatísticas (através do Software SPSS 25)

Fonte: Elaboração própria

3.3 Fase II – investigação qualitativa

3.3.1 Definição da amostra

Na segunda fase da investigação, a definição da amostra teve como base a lista anteriormente descrita (na fase I - investigação quantitativa), constituída por empresas com produção e comercialização de vinho que providenciam serviços turísticos. A escolha de um conjunto selecionado de empresas localizadas em Portugal continental prende-se com a conveniência em termos de proximidade geográfica e pela disponibilidade demonstrada pelas empresas em participar no estudo. Foi estabelecido um contacto prévio com os entrevistados através de e-mail (apêndice 3) e por telefone, tendo-lhes sido explicado os objetivos da investigação e, posteriormente, procedeu-se ao agendamento de uma reunião para a sua realização. Foi garantido que a utilização dos dados fornecidos tem exclusivamente fins académicos.

Após a realização de vários contactos, nove empresas mostraram-se disponíveis para participar no estudo.

3.3.2 Método de recolha de dados

De acordo com Dana e Dana (2005), a realização da investigação qualitativa inclui diferentes métodos: observação pessoal de situações, indivíduos e interações, análise de documento, bem como, a realização de entrevistas para registo de testemunhos. Assim, a segunda fase do estudo - investigação qualitativa - consiste na realização de entrevistas em profundidade semiestruturada aos membros de administração/direção das empresas de enoturismo. Conforme referido anteriormente, pretende-se aprofundar/explorar os resultados obtidos na fase I, para uma melhor compreensão de aspetos que não foram possíveis de aferir de modo aprofundado no questionário, nomeadamente no que respeita à certificação, entre outros.

A entrevista em profundidade consiste no recurso metodológico que procura recolher respostas a partir de uma fonte selecionada (Duarte, 2005, p. 62). A opção pela entrevista em profundidade prende-se com o facto de permitir ser possível criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das

informações fornecidas pelos entrevistados (Duarte, 2005, p. 65). Relativamente ao tipo de entrevista em profundidade, optou-se pela entrevista semiestruturada. As questões são apresentadas no decorrer da entrevista e, por exemplo, no caso de o entrevistado abordar um determinado assunto a lista de “questões-chave” pode ser adaptada ou dividida em duas ou mais questões (Duarte, 2005, p.64).

O guião da entrevista foi desenvolvido com base nos objetivos e questões de investigação anteriormente definidos, e é composto por vinte questões (apêndice 4). Estas questões estão distribuídas por duas partes, sendo que, na primeira procede-se à identificação da empresa e entrevistado(a), e na seguinte são abordadas as questões relacionadas com a temática em estudo.

As entrevistas foram realizadas de três formas: presencial, por telefone e via Skype, durante os meses de fevereiro, março, abril e maio de 2020. As entrevistas tiveram a duração média de quarenta minutos. Note-se que inicialmente as entrevistas começaram por ser realizadas presencialmente, mas dada a alteração do contexto, entretanto ocorrida - em virtude da situação pandémica provocada pelo COVID-19 - optou-se por realizar as restantes entrevistas por outra via.

3.3.3 Técnica de análise de dados

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas na íntegra. As informações recolhidas foram submetidas à análise de conteúdo, cuja técnica de investigação qualitativa é amplamente utilizada (Hsieh e Shannon, 2005). A análise de conteúdo inclui um conjunto de técnicas para análise sistemática de textos (Mayring, 2000) e consiste na compreensão crítica da comunicação (Chizzotti, 2006), sendo que, a análise de conteúdo é usada para extrair informações (Smith, 2000). Este tipo de técnica permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação (Marconi e Lakatos, 2003); permite ainda interpretar e analisar textos e classificar o seu conteúdo alocando declarações/citações a um conjunto de categorias (Flick, 2013). Esta metodologia é uma das mais importante nas Ciências Sociais, que tem sido utilizada com crescente frequência pelos investigadores (Neuendorf, 2017, p.2).

De seguida, a tabela 3.4 apresenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados na fase II da investigação.

Tabela 3.4 - Procedimentos metodológicos da investigação qualitativa

Período de recolha de dados	fevereiro, março, abril e maio de 2020
Área geográfica	Portugal (continental)
Unidade de análise	Empresas do setor de Enoturismo
Amostra	Membros de administração/direção
Instrumento de recolha dos dados	Entrevista
Método de recolha de dados	Presencial, por telefone e via Skype
Número de empresas entrevistadas	9
Instrumento de análise dos dados	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 4

4 Resultados

No que respeita à Investigação quantitativa, o tratamento dos dados foi realizado com o apoio do instrumento de análise dos dados Software SPSS (Statistical Package for Social Science) 25. A análise dos dados foi processada com a realização de análises descritivas, comparação de médias entre variáveis (teste t Student e teste ANOVA), regressão linear múltipla e correlação de Pearson. A validade das escalas foi realizada através da análise do Alpha de Cronbach que indica o grau de fiabilidade das mesmas.

No que concerne à Investigação qualitativa, as informações recolhidas durante as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo.

4.1 Resultados da Fase I – investigação quantitativa

4.1.1 Caracterização da amostra

No presente estudo, a amostra é constituída por 103 empresas pertencentes ao setor do enoturismo. Conseguiu-se obter 103 respostas válidas, não tendo existido respostas perdidas ou anuladas.

No que respeita à distribuição em função à localização verifica-se que responderam ao inquérito ligeiramente mais empresas da região vitivinícola do Alentejo (26,2%); quanto ao volume de negócios, a maioria das empresas encontra-se no intervalo inferior a 500.000€ (39,8%); no que diz respeito à dimensão, 44,7% são microempresas; relativamente aos serviços de enoturismo verifica-se que 7,8% disponibiliza todos os serviços identificados no questionário (ou seja, provas de vinhos, programa de vindimas, experiências gastronómicas, unidade de alojamento, visitas às vinhas, caves e adega; verifica-se, também, que 58,3% das empresas são certificadas. Relativamente à caracterização dos inquiridos, no que respeita à distribuição em função do género, verifica-se que responderam ao inquérito mais homens (51,5%) do que mulheres; quanto à idade, a maioria encontra-se na faixa etária dos 31 aos 40 anos (34,9%); no que diz respeito ao nível de escolaridade, 68,9% apresenta grau universitário, nomeadamente, o grau de licenciado. Conforme apresenta a tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Caracterização da amostra

Variável	Categoria	N	%
Localização (região demarcada)	Alentejo	27	26,2
	Algarve	1	1,0
	Açores	3	2,9
	Bairrada	6	5,8
	Beira Interior	3	2,9
	Dão	3	2,9
	Douro	17	16,5
	Lisboa	11	10,7
	Madeira	1	1,0
	Península de Setúbal	10	9,7
	Távora-Varosa	2	1,9
	Trás-os-Montes	1	1,0
	Tejo	4	3,9
Vinho Verde	14	13,6	
Volume de negócios	Inferior a 500.000€	41	39,8
	Entre 500.000€ e 1.000.000€	18	17,5
	Entre 1.000.001€ e 1.500.000€	12	11,7
	Entre 1.500.001€ e 2.000.000€	7	6,8
	Entre 2.000.001€ e 2.500.000€	3	2,9
Superior a 2.500.000€	22	21,4	
Número de colaboradores	Até 10 colaboradores (microempresa)	46	44,7
	De 11 até 50 colaboradores (pequena empresa)	38	36,9
	De 51 até 250 colaboradores (média empresa)	18	17,5
	Superior a 250 colaboradores (grande empresa)	1	1,0
Serviços de enoturismo	Todos os serviços (Provas de vinho, programas de vindimas, experiências gastronómicas, unidade de alojamento, visitas às vinhas, visitas às caves, visitas à adega ²⁵)	8	7,8
Certificação	Sim	60	58,3
	Não	43	41,7
Género	Masculino	53	51,5
	Feminino	50	48,5
Idade	20 a 30 anos	20	19,4
	31 a 40 anos	36	34,9
	41 a 50 anos	28	27,2
	51 a 60 anos	11	10,7
	Mais de 60 anos	8	7,8
Nível de escolaridade	1º ciclo	0	0
	2º ciclo	0	0
	3º ciclo	0	0
	Ensino Secundário	14	13,6
	Ensino Superior: Licenciatura	71	68,9
	Ensino Superior: Mestrado	18	17,5
Ensino Superior: Doutoramento	0	0	
Total		103	100

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Ainda no que concerne à caracterização da amostra, em relação às empresas que têm certificação, pela observação da tabela 4.2, constata-se que a maioria das empresas (24,27%) são pequenas cujo número de colaboradores situa-se entre 11 e 50 colaboradores.

Tabela 4.2 - Resultados obtidos no cruzamento da variável certificação e o número de colaboradores

Certificação	Número de colaboradores				Total
	Até 10 colaboradores	De 11 até 50 colaboradores	De 51 até 250 colaboradores	Superior a 250 colaboradores	
Não	27 (26,21%)	13 (12,62%)	3 (2,91%)	0 (0%)	43 (41,75%)
Sim	19 (18,45%)	25 (24,27%)	15 (14,56%)	1 (0,97%)	60 (58,25%)
Total	46 (44,66%)	38 (36,89%)	18 (17,48%)	1 (0,97%)	103 (100%)

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

²⁵ No apêndice 5 é possível observar a apresentação detalhada da variável “Serviços de Enoturismo”.

Ainda, no que respeita ao tipo de certificação, pela observação da tabela 4.3, verifica-se que a maioria das empresas certificadas (51,7%) tem a certificação pela norma ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade.

Tabela 4.3 - Tipo de certificação

Variável	Categoria	N	%
Certificação	ISO 9001	31	51,7
	ISO 14001	10	16,6
	ISO 26000	4	6,7
	SA 8000	4	6,7
	Outra*	11	18,3
Total		60	100

Legenda: * Faz parte desta opção a certificação de produção integrada e produção biológica.

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Em relação ao volume de negócios, verifica-se a maioria das empresas que são certificadas (18,45%) apresentam o valor inferior a 500.000€. Conforme apresentado na tabela 4.4.

Tabela 4.4 - Resultados obtidos no cruzamento da variável certificação e volume de negócios

Certificação	Volume de negócios						Total
	Inferior a 500.000€	500.001€ - 1.000.000 €	1.000.001€ - 1.500.000€	1.500.001€ - 2.000.000€	2.000.001€ - 2.500.000€	Superior a 2.500.000€	
Não	22 (21,36%)	5 (4,86%)	6 (5,83%)	1 (0,97%)	2 (1,94%)	7 (6,80%)	43 (41,75%)
Sim	19 (18,45%)	13 (12,62%)	6 (5,83%)	6 (5,83%)	1 (0,97%)	15 (14,60%)	60 (58,25%)
Total	41 (39,81%)	18 (17,47%)	12 (11,65%)	7 (6,80%)	3 (2,91%)	22 (21,40%)	103 (100%)

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

4.1.2 Análise descritiva do questionário

Relativamente às variáveis relacionadas com as práticas sustentáveis (ambientais, sociais e económicas), barreiras, benefícios, pressões internas e externas, bem como, a perceção do conceito de sustentabilidade, optou-se por fazer uma análise sumária às mesmas apresentando os cálculos da média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo detalhados de cada uma das 62 variáveis originais em estudo. De seguida apresenta-se um resumo dos valores mais relevantes em termos de análise das médias. Nas 58 variáveis, o valor máximo assinalado é de 7 e o mínimo é de 1 (valores máximos e mínimos que são apresentados como opção de resposta).

Quanto às variáveis relacionadas com as práticas sustentáveis (na dimensão ambiental), pela observação da tabela 4.5, a variável com a média mais elevada é “a empresa faz separação seletiva para a reciclagem” (6,24). As respostas mais vezes assinaladas oscilaram entre o ‘concordo um pouco’ e ‘concordo totalmente’ (moda = 5 e 7). Relativamente aos valores correspondentes ao desvio padrão, a variável “a empresa faz separação seletiva para a reciclagem” apresenta o valor o valor mais baixo (1,167), indicando uma menor dispersão nas respostas.

Tabela 4.5 - Estatística descritiva das variáveis Práticas Ambientais

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Práticas Ambientais				
A empresa utiliza produtos ecológicos (departamento de produção, armazém, materiais, consumíveis, etc.)	5,18	5,00	5	1,243
A empresa incentiva os clientes a serem ecológicos.	5,51	6,00	7	1,427
A empresa implementa diversas atividades para economizar energia e água.	5,77	6,00	7	1,198
A empresa faz separação seletiva para a reciclagem.	6,24	7,00	7	1,167
A empresa utiliza fontes de energia renováveis (solar, eólica, biomassa).	4,22	4,00	7	2,209
A empresa escolhe fornecedores que apliquem políticas ecológicas.	4,74	5,00	5	1,546

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

De acordo com a tabela 4.6, “a empresa incentiva ativamente o respeito pela cultura e idioma da região” a variável correspondente à dimensão social com a média mais elevada (6,50). As respostas mais vezes assinaladas oscilaram entre o ‘concordo um pouco’ e ‘concordo totalmente’ (moda = 5 e 7). Relativamente aos valores correspondentes ao desvio padrão, a variável “a empresa incentiva ativamente o respeito pela cultura e idioma da região” apresenta o valor o valor mais baixo (0,850), indicando uma menor dispersão nas respostas.

Tabela 4.6 - Estatística descritiva das variáveis das Práticas Sociais

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Práticas Sociais				
A empresa apoia o desenvolvimento da comunidade local e a conservação do património.	5,95	6,00	7	1,253
A empresa promove a igualdade de género nas suas práticas de emprego.	6,37	7,00	7	0,980
A empresa incentiva ativamente o respeito pela cultura e idioma da região.	6,50	7,00	7	0,850
As instalações da empresa são adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida.	5,11	5,00	7	1,814
A empresa colabora com projetos sociais e de solidariedade social.	5,50	6,00	7	1,506
A empresa incentiva os clientes a contribuir para iniciativas sociais e de solidariedade social.	4,77	5,00	5	1,739
A empresa apoia o equilíbrio do trabalho com a vida familiar.	5,74	6,00	7	1,212
A empresa escolhe fornecedores que demonstrem ter responsabilidade social.	4,93	5,00	5	1,510

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Enquanto a variável com a média mais elevada na dimensão económica, pela observação da tabela 4.7 é “a empresa dá preferência ao que é local sempre que possível” (6,49). As respostas mais vezes assinaladas oscilaram entre o ‘nem concordo nem discordo’ e ‘concordo totalmente’ (moda = 4 e 7). Relativamente aos valores correspondentes ao desvio padrão, a variável “a empresa dá preferência ao que é local sempre que possível” apresenta o valor o valor mais baixo (0,839), indicando uma menor dispersão nas respostas.

Tabela 4.7 - Estatística descritiva das variáveis das Práticas Económicas

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Práticas Económicas				
A empresa incentiva os clientes a consumir produtos locais.	6,28	7,00	7	1,061
A empresa dá preferência ao que é local sempre que possível.	6,49	7,00	7	0,839
A empresa incentiva os clientes a contribuir financeiramente para atividades de solidariedade social.	4,39	5,00	5	1,750
Os salários dos colaboradores estão acima da média do setor.	4,48	5,00	4	1,552
A empresa escolhe fornecedores que contribuam para o desenvolvimento local.	5,41	6,00	5	1,339

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Em relação às variáveis relacionadas com as barreiras, a variável com a média mais elevada é “falta de recursos humanos e materiais” (4,31). As respostas mais vezes assinaladas oscilaram entre o ‘discordo totalmente’ e ‘concordo um pouco’ (moda = 1 e 5). Relativamente aos valores correspondentes ao desvio padrão, a variável “falta de envolvimento por parte dos colaboradores e dificuldade para motivá-los” apresenta o valor o valor mais baixo (1,750), indicando uma menor dispersão nas respostas. Conforme apresenta a tabela 4.8.

Tabela 4.8 - Estatística descritiva das variáveis Barreiras

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Barreiras				
Falta de recursos humanos e materiais.	4,31	4,00	4	1,799
Falta de envolvimento por parte dos colaboradores e dificuldade para motivá-los.	3,68	4,00	5	1,750
Falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo.	3,38	3,00	1	1,858
Pouco interesse/preocupação da empresa sobre questões relacionadas com a gestão ambiental.	2,95	2,00	1	1,812
Falta de suporte financeiro.	4,16	4,00	4	1,964
Falta de informação.	3,32	3,00	2	1,854
Falta de compreensão de como incorporar as práticas sustentáveis.	3,54	4,00	1	1,878
Falta de formação.	3,85	4,00	5	1,896

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Enquanto as variáveis relacionadas com as pressões internas, “a empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos” é a variável com a média mais elevada (5,36). As respostas mais vezes assinaladas oscilaram entre o ‘concordo um pouco’ e ‘concordo totalmente’ (moda = 5 e 7). Relativamente aos valores correspondentes ao desvio padrão, a variável “valores pessoais, crenças, compromissos de gestão” apresenta o valor o valor mais baixo (1,310), indicando uma menor dispersão nas respostas, conforme apresentado na tabela seguinte. Conforme apresenta a tabela 4.9.

Tabela 4.9 - Estatística descritiva das variáveis Pressões Internas

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Pressões Internas				
A empresa-mãe encoraja a empresa a ser sustentável.	5,14	5,00	7	1,710
Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável.	5,22	6,00	7	1,743
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável.	5,18	5,00	6	1,513
Valores pessoais, crenças, compromissos de gestão.	5,10	5,00	5	1,310
A empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos.	5,36	6,00	6	1,371
A empresa implementa práticas sustentáveis para melhorar o valor para o acionista.	4,91	5,00	5	1,675
O conselho consultivo encoraja a empresa a ser sustentável.	5,07	5,00	6	1,652
A empresa implementa práticas sustentáveis por causa da reputação e marca.	5,03	5,00	5	1,648

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Ao nível das variáveis relacionadas com as pressões externas, conforme se verifica na tabela 4.10, “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” é a variável com a média mais elevada (4,83). As respostas mais vezes assinaladas oscilaram entre o ‘nem concordo nem discordo’ e o ‘concordo um pouco’ (moda = 4 e 5). Relativamente aos valores correspondentes ao desvio padrão, a variável “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” apresenta o valor o valor mais baixo (1,628), indicando uma menor dispersão nas respostas.

Tabela 4.10 - Estatística descritiva das variáveis Pressões Externas

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Pressões Externas				
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável.	4,83	5,00	5	1,628
Os concorrentes encorajam a empresa a ser sustentável.	3,90	4,00	4	1,796
O Governo central encoraja a empresa a ser sustentável.	3,74	4,00	4	1,836
O Governo local encoraja a empresa a ser sustentável.	3,89	4,00	4	1,820
Outros <i>stakeholders</i> encorajam a empresa a ser sustentável.	4,08	4,00	4	1,713
A empresa implementa práticas sustentáveis para dar resposta aos requisitos de um distribuidor/intermediário.	4,42	5,00	4	1,718

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Quanto às variáveis relacionadas com os benefícios, pela observação da tabela 4.11 verifica-se que a variável com a média mais elevada é “aumento da confiança e satisfação dos clientes” (5,54). As respostas mais vezes assinaladas oscilaram entre o ‘nem concordo nem discordo’ e o ‘concordo’ (moda = 4 e 6). Relativamente aos valores correspondentes ao desvio padrão, a variável “aumento da confiança e satisfação dos clientes” apresenta o valor o valor mais baixo (1,235), indicando uma menor dispersão nas respostas.

Tabela 4.11 - Estatística descritiva das variáveis Benefícios

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Benefícios				
Melhoria nas relações com os clientes.	5,47	6,00	6	1,251
Aumento da confiança e satisfação dos clientes.	5,54	6,00	6	1,235
Redução de custos a médio e longo prazo.	5,33	5,00	5	1,240
Melhoria dos níveis de produtividade.	5,09	5,00	4	1,422
Melhoria da rentabilidade da empresa.	5,20	5,00	5	1,338
Melhoria das relações com a administração pública.	4,70	5,00	5	1,656
Melhoria da relação com os colaboradores.	5,15	5,00	6	1,465
Melhoria da relação com os fornecedores.	5,05	5,00	5	1,517

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Quanto às variáveis relacionadas com a perceção do conceito de sustentabilidade, pela observação da tabela 4.12 verifica-se que a variável com a média mais elevada é “dar resposta às necessidades da geração atual sem comprometer a geração futura” (6,31). As respostas mais vezes assinaladas oscilaram entre o ‘concordo’ e o ‘concordo totalmente’ (moda = 6 e 7). Relativamente aos valores correspondentes ao desvio padrão, a variável “questões ambientais” apresenta o valor o valor mais baixo (0,914), indicando uma menor dispersão nas respostas.

Tabela 4.12 - Estatística descritiva das variáveis Conceito de Sustentabilidade

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
Conceito de Sustentabilidade refere-se a:				
Alterações climáticas.	5,59	6,00	6	1,294
Questões de responsabilidade social empresarial.	5,84	6,00	6	1,144
Manutenção da viabilidade do negócio.	5,43	6,00	6	1,499
Questões ambientais, sociais e económicas.	6,14	6,00	6	0,929
Dar resposta às necessidades da geração atual sem comprometer a geração futura.	6,31	7,00	7	0,970
Questões de biodiversidade	6,17	6,00	7	0,954
Questões de justiça social.	5,18	6,00	6	1,619
Questões ambientais.	6,29	7,00	7	0,914
Abordar os problemas com uma perspetiva a longo prazo.	6,22	7,00	7	1,137

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

De seguida apresenta-se os valores de fiabilidade (tabela 4.13). De acordo com Pestana e Gageiro (2014), a fiabilidade das variáveis práticas ambientais, sociais e económicas é razoável pois o alfa encontra-se entre 0,7 e 0,8. Enquanto a fiabilidade das variáveis pressões externas, pressões internas, conceito de sustentabilidade e práticas sustentáveis (esta variável é obtida através da soma dos itens de cada escala - práticas ambientais, práticas sociais e práticas económicas) é boa pois o alfa encontra-se entre 0,8 e 0,9. Por fim, a fiabilidade para as variáveis benefícios e barreiras é muito boa pois o alfa é superior a 0,9.

Tabela 4.13 - Análise da fiabilidade das variáveis

Variável	N.º de Variáveis	Alfa de Cronbach
Práticas Ambientais	6	0,700
Práticas Sociais	8	0,702
Práticas Económicas	5	0,702
Benefícios	8	0,926
Barreiras	8	0,906
Pressões Externas	6	0,876
Pressões Internas	8	0,839
Conceito de Sustentabilidade	9	0,867
Práticas Sustentáveis	19	0,848

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

4.1.3 Teste de hipóteses

Uma hipótese de investigação é definida como “uma resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação” (Huot, 2002, p.53). Na presente investigação o processo de formulação das hipóteses decorre de uma determinada área teórica e procuram deduções a partir da teoria, pelo que são classificadas como hipóteses dedutivas (Almeida e Freire, 2000).

4.1.3.1 Hipótese 1

4.1.3.1.1 Regressão Linear Múltipla

A primeira hipótese ‘A implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas)’ pretende verificar quais são as pressões internas e pressões externas relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis. Para testar a primeira hipótese, a análise estatística a realizar é a regressão linear múltipla. Esta análise pode ser utilizada para modelar a relação funcional entre variáveis independentemente se existir ou não uma relação causa-efeito (Marôco, 2014). Assim, através da análise de regressão linear múltipla procura-se saber a relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X) (Pestana e Gageiro, 2014). A variável ‘práticas sustentáveis’ é considerada variável dependente e são consideradas como variáveis independentes as ‘pressões externas’ e ‘pressões internas’.

Neste modelo estatístico, “a correlação que mede o grau de associação entre duas variáveis é usada para prever Y a partir de X” (Pestana e Gageiro, 2014, p.643). Assim sendo, em primeiro foi analisada a correlação entre as variáveis pressões (externas e internas) e práticas sustentáveis (a última variável é obtida através da soma dos itens de cada escala – práticas ambientais, práticas sociais e práticas económicas).

A tabela 4.14 apresenta os valores de correlação de Pearson. Perante a análise às correlações entre as variáveis é possível verificar que estão correlacionadas a nível de significância inferior a 0,01 e 0,05. De acordo com Pestana e Gageiro (2014, p.347), neste estudo consideram-se fracas, as correlações inferiores a 0,4; moderadas, as que se encontram entre 0,4 e 0,7; e fortes, as superiores a 0,7.

Assim, a variável “práticas sustentáveis” têm uma correlação fraca com as seguintes variáveis: “a empresa implementa práticas sustentáveis para melhorar o valor para o acionista” (0,260**); “a empresa implementa práticas sustentáveis por causa da reputação e marca” (0,253*) e “a empresa implementa práticas sustentáveis para dar resposta aos requisitos de um distribuidor/intermediário” (0,258**); “o Governo central encoraja a empresa a ser sustentável” (0,302**); “a empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos” (0,347**), uma vez que os valores são inferiores a 0,4.

Enquanto as correlações com as restantes variáveis: “a empresa-mãe encoraja a empresa a ser sustentável” (0,511**); “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável” (0,524**); “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável” (0,576**); “valores pessoais, crenças, compromissos de gestão” (0,480**); “o conselho consultivo encoraja a empresa a ser sustentável” (0,493**); “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” (0,571**); “os concorrentes encorajam a empresa a ser sustentável” (0,424**); “o Governo local encoraja a empresa a ser sustentável” (0,453**); “outros *stakeholders* encorajam a empresa a ser sustentável” (0,438**) são moderadas devido ao facto de os valores estarem dentro do intervalo de 0,4 e 0,7.

Tabela 4.14 - Correlações entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 - P.S.	1														
2 - P.I.1	,511**	1													
3 - P.I.2	,524**	,875**	1												
4 - P.I.3	,576**	,384**	,389**	1											
5 - P.I.4	,480**	,441**	,454**	,545**	1										
6 - P.I.5	,347**	,326**	,298**	,318**	,510**	1									
7 - P.I.6	,260**	,319**	,326**	0,153	,415**	,603**	1								
8 - P.I.7	,493**	,653**	,628**	,340**	,355**	,448**	,519**	1							
9 - P.I.8	,253*	0,127	0,161	0,159	,303**	,290**	,505**	,277**	1						
10 - P.Ex.1	,571**	,406**	,366**	,407**	,329**	0,141	0,074	,442**	,265**	1					
11 - P.Ex.2	,424**	,295**	,276**	,241*	,237*	0,150	0,193	,425**	,312**	,628**	1				
12 - P.Ex.3	,302**	,280**	,251*	,279**	0,117	0,022	0,012	,293**	0,119	,504**	,637**	1			
13 - P.Ex.4	,453**	,336**	,320**	,374**	,259**	0,078	0,109	,371**	,210*	,534**	,666**	,804**	1		
14 - P.Ex.5	,438**	,365**	,388**	,365**	,272**	,234*	0,125	,421**	0,076	,550**	,601**	,645**	,672**	1	
15 - P.Ex.6	,258**	,261**	,250*	,396**	,352**	,265**	,279**	,218*	,370**	,386**	,334**	,343**	,378**	,412**	1

** Correlação é significativa ao nível de 1% ($p < 0,01$)

* Correlação é significativa ao nível de 5% ($p < 0,05$)

Legenda²⁶: P.S. (Práticas sustentáveis)/ P.I.1 (A empresa-mãe encoraja a empresa a ser sustentável)/ P.I.2 (Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.I.3 (Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.I.4 (Valores pessoais, crenças, compromissos de gestão)/ P.I.5 (A empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos)/ P.I.6 (A empresa implementa práticas sustentáveis para melhorar o valor para o acionista)/ P.I.7 (O conselho consultivo encoraja a empresa a ser sustentável)/ P.I.8 (A empresa implementa práticas sustentáveis por causa da reputação e marca)/ P.Ex.1 (Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.2 (Os concorrentes encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.3 (O Governo central encoraja a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.4 (O Governo local encoraja a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.5 (Outros *stakeholders* encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.6 (A empresa implementa práticas sustentáveis para dar resposta aos requisitos de um distribuidor/intermediário).

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

²⁶ No apêndice 6 é possível observar a codificação de todas as variáveis em estudo.

4.1.3.1.2 Pressupostos da Regressão Linear Múltipla

Para a realização da Regressão Linear Múltipla existem diversos pressupostos a ter em conta. Em relação ao primeiro pressuposto, o estudo da normalidade, pode recorrer-se aos testes de aderência à normalidade Kolmogorov-Smirnov ou Shapiro-Wilk. Conforme se observa na tabela seguinte (tabela 4.15), no teste de Kolmogorov-Smirnov, o p-value obtido é de 0,200. Assim, é demonstrado que os resíduos da variável seguem uma distribuição normal.

Tabela 4.15 - Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	GL	Sig.	Estatística	GL	Sig.
Resíduos Estandarizados	0,058	103	0,200	0,984	103	0,247

Fonte: Dados da investigação.

Relativamente ao gráfico dos resíduos normal, “comparam-se se os valores observados com os esperados numa distribuição normal representada por uma reta diagonal” (Pestana e Gageiro, 2014, p.668). Na figura 4.1. observa-se que a maioria dos pontos se encontra mais ou menos em cima da linha diagonal, o que permite concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal.

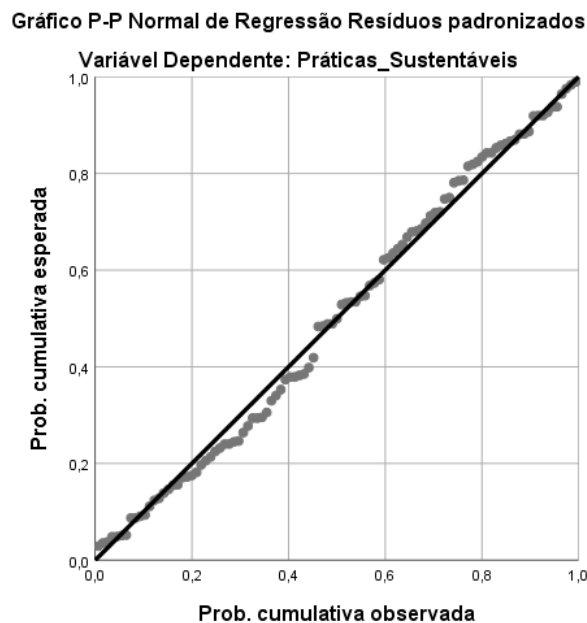


Figura 4.1 - Gráfico dos resíduos
Fonte: Dados da investigação

O segundo pressuposto está relacionado com a existência de homocedasticidade, que equivale à variância da variável Y não se concentrar apenas num intervalo limitado de valores da variável X (Pestana e Gageiro, 2014). O diagrama de dispersão (figura 4.2) mostra que as observações estão distribuídas aleatoriamente à volta da linha horizontal zero, desta forma, supõem-se a existência de homocedasticidade (Pestana e Gageiro, 2014).

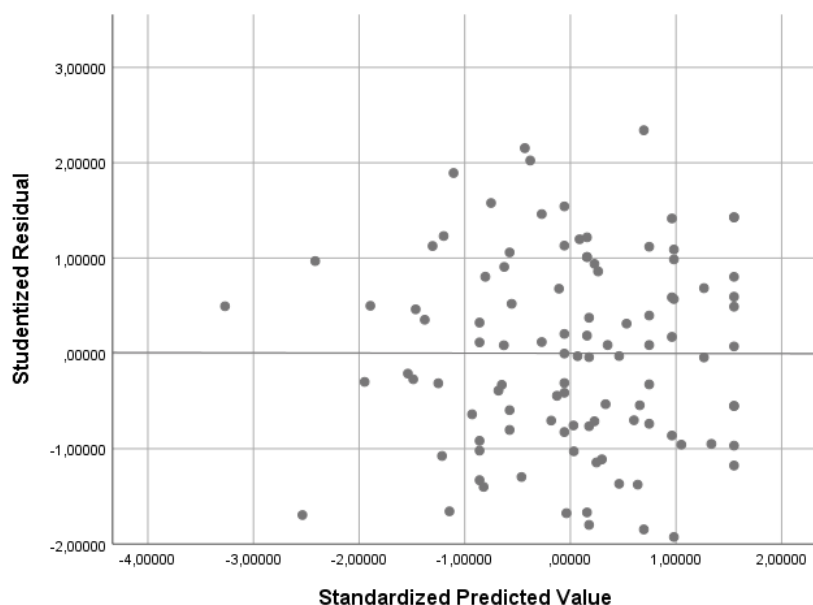


Figura 4.2 - Diagrama de dispersão entre os valores previstos estandardizados e os resíduos estudantizados
 Fonte: Dados da investigação

Outro pressuposto do modelo de regressão linear múltipla está relacionado com a inexistência de multicolinearidade. Conforme apresentado na tabela 4.16, os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) obtidos não são superiores a 10, assim, conclui-se que não existe multicolinearidade (Pestana e Gageiro, 2014).

Tabela 4.16 – Valores de VIF

Variável	VIF
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	1,303
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável	1,275
Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável	1,255

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria

O último pressuposto diz respeito à não existência de autocorrelação. De forma a verificar este pressuposto recorreu-se ao teste Durbin-Watson para análise da covariância nula (Pestana e Gageiro, 2014). O teste apresenta o valor de 2,162. De acordo com Pestana e Gageiro (2014), os valores que pertencem à região de aceitação encontram-se entre [1,36; 2,64] e segundo Durbin e Watson (1951) se o valor estiver dentro do intervalo [1,5; 2,5], conclui-se que não existe autocorrelação, ou seja, a covariância entre os resíduos é nula.

4.1.3.1.3 Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Através do método stepwise, as variáveis predictoras ou independentes foram inseridas no modelo. Através deste método as variáveis são inseridas sequencialmente de acordo com a sua contribuição para o R^2 . Na tabela 4.17 estão apresentados os três modelos de regressão.

O primeiro modelo contempla apenas a variável “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, o segundo modelo é composto pelas variáveis “os colaboradores encorajam a

empresa a ser sustentável “e “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável”, por último, o modelo três é constituído pelas variáveis “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” e “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável”.

Embora todos os modelos sejam estatisticamente significativos, verifica-se pela observação da tabela 4.17 que os valores mais importantes - valor do coeficiente Beta (0,576), bem como o valor de t (7,078) correspondem à variável “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”.

Ainda, em relação ao coeficiente da regressão β , é mostrado pelo teste t Student, que apresenta um p-value = 0,000 para as variáveis independentes “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” e um p-value = 0,001 para a variável independente “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável”. Dado que o p-value <0,05, pode concluir-se que as variáveis independentes “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” e “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável” afetam significativamente a variável dependente práticas sustentáveis.

Tabela 4.17 – Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não-Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Est.	Beta		
1 (Constante)	4,001	0,213		18,742	0,000
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	0,280	0,040	0,576	7,078	0,000
2 (Constante)	3,533	0,213		16,606	0,000
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável,	0,200	0,039	0,412	5,155	0,000
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável	0,182	0,036	0,403	5,049	0,000
3 (Constante)	3,280	0,214		15,301	0,000
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável,	0,162	0,038	0,334	4,224	0,000
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável,	0,152	0,035	0,336	4,299	0,000
Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável	0,114	0,033	0,271	3,497	0,001

a. Variável dependente: Práticas Sustentáveis

Fonte: Dados da investigação

Os resultados evidenciados na tabela 4.18 mostram que os três modelos são estatisticamente significativos. O modelo 1 explica 33,2% da variância no que respeita às práticas sustentáveis ($R^2 = 0,332$); o modelo 2 explica 46,7% da variância ($R^2 = 0,467$) e o modelo 3 explica 52,6% da variância ($R^2 = 0,526$). A inclusão da variável “Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” no modelo dois aumenta 13,5% o R^2 e a inclusão da variável “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável” no modelo 3 aumenta 5,9% o R^2 . O coeficiente de determinação $R^2 =$ ajustado é a medida utilizada para aferir a qualidade do ajustamento, isto é, mede a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis

independentes, e quanto mais próximo de 1 melhor é o ajustamento (Hair et al., 2014). O valor do modelo 1 é de 0,325, o valor do modelo 2 é de 0,457 e, por último, o valor de 0,512 diz respeito ao modelo 3.

Relativamente à análise do coeficiente de correlação de Pearson (R), na tabela 4.18 são apresentados os seguintes valores: para o modelo 1 $R=0,576$; para o modelo 2 $R=0,684$ e para o modelo 3 $R= 0,725$. É possível afirmar que para os modelos 1 e 2 existe uma correlação positiva moderada entre as variáveis e para os modelos 3 existe uma correlação positiva forte entre as variáveis.

Tabela 4.18 - Sumário dos Modelos

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Est. da Estimativa	Estatísticas de Mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança de F	gl1	gl2	Sig. da mudança no F
1	0,576 ^a	0,332	0,325	0,60426	0,332	50,099	1	101	0,000
2	0,684 ^b	0,467	0,457	0,54211	0,136	25,488	1	100	0,000
3	0,725 ^c	0,526	0,512	0,51402	0,059	12,226	1	99	0,001

- Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável
- Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável
- Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável, Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável
- Variável dependente: Práticas Sustentáveis

Fonte: Dados da investigação

Pela observação da tabela 4.19 verifica-se que todos os modelos são estatisticamente significativos para explicar a implementação de práticas sustentáveis. Para realizar a análise da variância dos modelos recorreu-se ao teste de F, sendo que, o valor do modelo 1 é 50,999; o valor do modelo 2 é 43,867 e o valor do modelo 3 é 36,603.

Tabela 4.19 - ANOVA dos Modelos

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1 Regressão	18,293	1	18,293	50,099	0,000 ^b
Residual	36,879	101	0,365		
Total	55,171	102			
2 Regressão	25,783	2	12,892	43,867	0,000 ^c
Residual	29,388	100	0,294		
Total	55,171	102			
3 Regressão	29,014	3	9,671	36,603	0,000 ^d
Residual	26,158	99	0,264		
Total	55,171	102			

- Variável dependente: Práticas Sustentáveis
- Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável
- Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável
- Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável, Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável

Fonte: Dados da investigação

O modelo de regressão linear que representa a relação entre as variáveis independentes P.I.3 (os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável), P.Ex.1 (os clientes encorajam a empresa a ser sustentável) P.I.2 (os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável) e a variável dependente Práticas sustentáveis é dado pela seguinte equação:

$$\text{Práticas sustentáveis} = 3,280 + 0,162 * (\text{P.I.3}) + 0,152 * (\text{P.Ex.1}) + 0,114 * (\text{P.I.2}) \quad (1)$$

Assim, conclui-se que a hipótese 1 ‘A implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas)’ foi suportada.

4.1.3.2 Hipótese 2

4.1.3.2.1 Regressão Linear Múltipla

A hipótese 2 ‘As barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis’ visa identificar quais são as barreiras relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis. Para testar a hipótese 2, a análise estatística a realizar é a regressão linear múltipla. Esta análise pode ser utilizada para modelar a relação funcional entre variáveis independentemente se existir ou não uma relação causa-efeito (Marôco, 2014). Primeiramente, analisa-se as correlações entre as variáveis pressões (externas e internas), barreiras e práticas sustentáveis (a última variável é obtida através da soma dos itens de cada escala – práticas ambientais, práticas sociais e práticas económicas).

A tabela seguinte (tabela 4.20) apresenta a análise às correlações entre variáveis é possível verificar que estão correlacionadas a nível de significância inferior a 0,01 e 0,05; exceto nas seguintes correlações entre as variáveis “práticas sustentáveis” e “falta de recursos humanos” (-0,114); “práticas sustentáveis” e “falta de envolvimento por parte dos colaboradores e dificuldade para motivá-los” (-0,167).

Por outro lado, a variável “práticas sustentáveis” tem uma correlação fraca, com nível de significância inferior a 0,01, com as seguintes variáveis: “falta de suporte financeiro” (-0,307**); “falta de compreensão de como incorporar as práticas sustentáveis” (-0,325**); “falta de formação” (-0,262**); “a empresa implementa práticas sustentáveis para melhorar o valor para o acionista” (-0,260**); “a empresa implementa práticas sustentáveis para dar resposta aos requisitos de um distribuidor/intermediário” (0,258**). Enquanto, a variável “práticas sustentáveis” têm uma correlação fraca, com nível de significância inferior a 0,05, com as seguintes variáveis: “falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo” (-0,250*); “pouco interesse/preocupação da empresa sobre questões relacionadas com a gestão ambiental” (-0,201*); “falta de informação” (-0,251*); “a empresa implementa práticas sustentáveis por causa da reputação e marca” (0,253*); “o Governo central encoraja a empresa a ser sustentável” (0,302**) e “a empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos” (0,347**).

Por último, as correlações com as restantes variáveis são moderadas com nível de significância inferior a 0,05: “a empresa-mãe encoraja a empresa a ser sustentável” (0,511**); “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável” (0,524**); “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável” (0,576**); “valores pessoais, crenças, compromissos de gestão” (0,480**); “o conselho consultivo encoraja a empresa a ser sustentável” (0,493**); “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” (0,571**); “os concorrentes encorajam a empresa a ser sustentável” (0,424**); “o Governo local encoraja a empresa a ser sustentável” (0,453**) e “outros *stakeholders* encorajam a empresa a ser sustentável” (0,438**).

Tabela 4.20 - Correlações entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1 - P.S.	1																						
2 - Ba.1	-0,114	1																					
3 - Ba.2	-0,167	,561**	1																				
4 - Ba.3	-,250*	,349**	,505**	1																			
5 - Ba.4	-,201*	,312**	,493**	-,734**	1																		
6 - Ba.5	-,307**	,494**	,499**	-,494**	,457**	1																	
7 - Ba.6	-,251*	,458**	,512**	-,488**	,510**	,748**	1																
8 - Ba.7	-,325**	,437**	,516**	-,519**	,463**	,671**	,727**	1															
9 - Ba.8	-,262**	,522**	,621**	-,489**	,480**	,706**	,744**	-,766**	1														
10 - P.I.1	,511**	-0,052	-0,159	-,263**	-0,128	-,345**	-,196*	-,332**	-,281**	1													
11 - P.I.2	,524**	-0,013	-0,047	-,275*	-0,170	-,385**	-,253**	-,316**	-,269**	,875**	1												
12 - P.I.3	,576**	-0,083	-,233*	-0,036	-0,183	-,241*	-,249*	-,301**	-,206*	,384**	,389**	1											
13 - P.I.4	,480**	-0,050	-0,183	-0,104	-0,064	-0,193	-0,146	-,237*	-,201*	,441**	,454**	,545**	1										
14 - P.I.5	,347**	-0,042	-,197*	-,331**	-,352**	-0,174	-0,181	-,343**	-,225*	,326**	,298**	,318**	,510**	1									
15 - P.I.6	,260**	0,103	0,071	-0,109	-0,072	-0,041	-0,057	-,200*	-0,143	,319**	,326**	0,153	,415**	,603**	1								
16 - P.I.7	,493**	-0,047	-0,138	-,203*	-0,079	-,345**	-,282**	-,293**	-,322**	,653**	,628**	,340**	,355**	,448**	,519**	1							
17 - P.I.8	,253*	,252*	0,102	0,012	0,010	-0,011	0,026	-0,012	0,048	0,127	0,162	0,159	,303**	,290**	,505**	,277**	1						
18 - P.Ex.1	,571**	-0,083	-0,084	-0,041	-0,039	-,351**	-0,181	-,244**	-0,170	,406**	,366**	,407**	,329**	0,141	0,074	,442**	,265**	1					
19 - P.Ex.2	,424**	0,043	-0,044	0,032	0,146	-,274**	-,203*	-0,191	-,234*	,295**	,276**	,241*	,237*	0,150	0,193	,425**	,312**	,628**	1				
20 - P.Ex.3	,302**	-0,073	-0,051	-0,002	-0,019	-,244**	-,231*	-0,129	-,222*	,280**	,251*	,279**	0,117	0,022	0,012	,293**	0,119	,504**	,637**	1			
21 - P.Ex.4	,453**	-0,125	-0,066	-0,040	-0,043	-,324**	-,246*	-0,158	-,195*	,336**	,320**	,374**	,259**	0,078	0,109	,371**	,210*	,534**	,666**	,804**	1		
22 - P.Ex.5	,438**	-0,084	-0,090	-0,049	-0,015	-,298**	-,233*	-,251*	-,211*	,365**	,388**	,365**	,272**	,234*	0,125	,421**	0,076	,550**	,601**	,645**	,672**	1	
23 - P.Ex.6	,258**	0,015	-0,056	0,054	0,010	-0,165	-0,132	-0,104	-0,111	,261**	,250*	,396**	,352**	,265**	,279**	,218*	,370**	,386**	,334**	,343**	,378**	,412**	1

** Correlação é significativa ao nível de 1% ($p < 0,01$)

* Correlação é significativa ao nível de 5% ($p < 0,05$)

Legenda: P.S. (Práticas sustentáveis)/ Ba.1 (Falta de recursos humanos e materiais)/ Ba.2 (Falta de envolvimento por parte dos colaboradores e dificuldade para motivá-los)/ Ba.3 (Falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo)/ Ba.4 (Pouco interesse/preocupação da empresa sobre questões relacionadas com a gestão ambiental)/ Ba.5 (Falta de suporte financeiro)/ Ba.6 (Falta de informação)/ Ba.7 (Falta de compreensão de como incorporar as práticas sustentáveis)/ Ba.8 (Falta de formação)/ P.I.1 (A empresa-mãe encoraja a empresa a ser sustentável)/ P.I.2 (Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.I.3 (Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.I.4 (Valores pessoais, crenças, compromissos de gestão)/ P.I.5 (A empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos)/ P.I.6 (A empresa implementa práticas sustentáveis para melhorar o valor para o acionista)/ P.I.7 (O conselho consultivo encoraja a empresa a ser sustentável)/ P.I.8 (A empresa implementa práticas sustentáveis por causa da reputação e marca)/ P.Ex.1 (Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.2 (Os concorrentes encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.3 (O Governo central encoraja a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.4 (O Governo local encoraja a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.5 (Outros *stakeholders* encorajam a empresa a ser sustentável)/ P.Ex.6 (A empresa implementa práticas sustentáveis para dar resposta aos requisitos de um distribuidor/intermediário).

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

4.1.3.2 Pressupostos da Regressão Linear Múltipla

Conforme anteriormente referido, para a realização da Regressão Linear Múltipla existem diversos pressupostos a ter em conta. Em relação ao primeiro pressuposto, o estudo da normalidade pode recorrer aos testes de aderência à normalidade Kolmogorov-Smirnov ou Shapiro-Wilk. Conforme se observa na tabela 4.21 no teste de Kolmogorov-Smirnov, o p-value obtido é de 0,200. Assim, é demonstrado que os resíduos da variável seguem uma distribuição normal.

Tabela 4.21 - Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	GL	Sig.	Estatística	GL	Sig.
Resíduos Estandarizados	0,052	103	0,200	0,986	103	0,366

Fonte: Dados da investigação

Na figura 4.3 observa-se que os pontos se encontram mais ou menos em cima da linha diagonal, o que permite concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal.

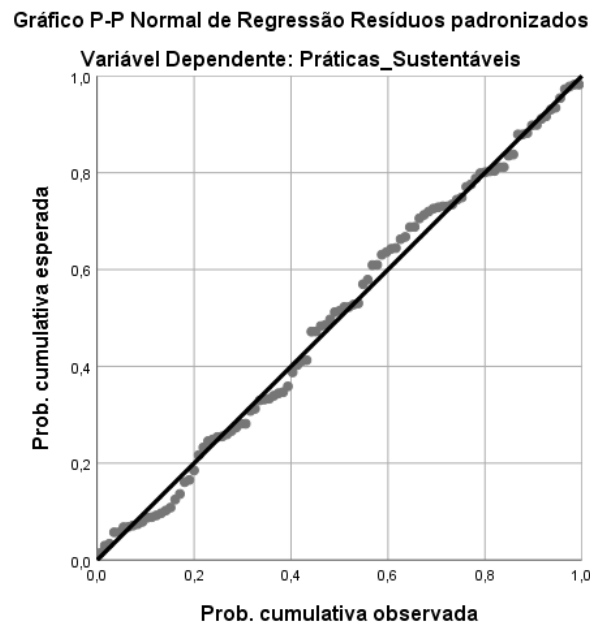


Figura 4.3 – Gráfico dos resíduos
Fonte: Dados da investigação

O segundo pressuposto está relacionado com a existência de homocedasticidade. O diagrama de dispersão (figura 4.4) mostra que as observações estão distribuídas aleatoriamente à volta da linha horizontal zero, desta forma, supõem-se a existência de homocedasticidade (Pestana e Gageiro, 2014).

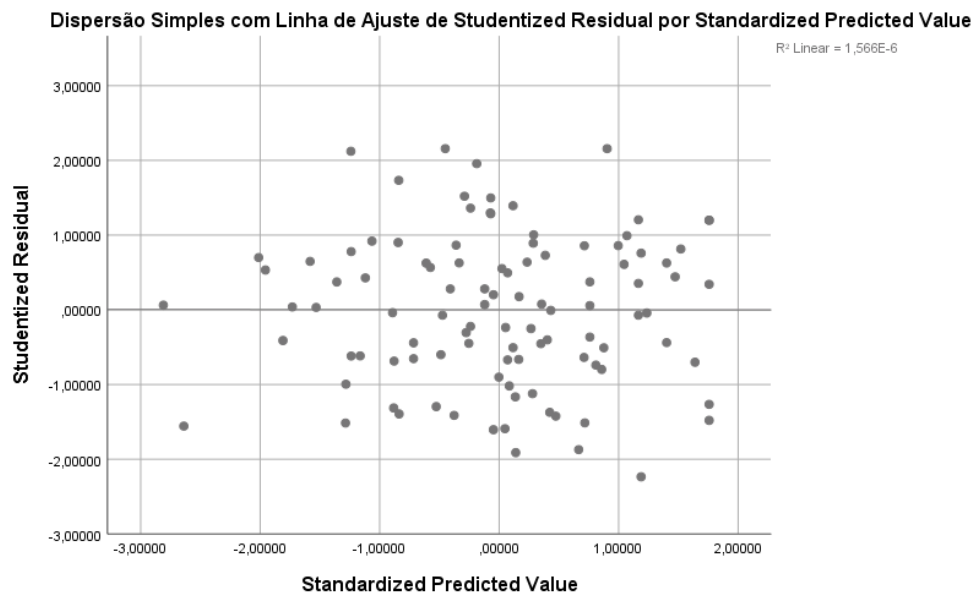


Figura 4.4 – Diagrama de dispersão entre os valores previstos estandardizados e os resíduos estudentizados
 Fonte: Dados da investigação

Outro pressuposto do modelo de regressão linear múltipla está relacionado com a inexistência de multicolinearidade. Conforme apresentado na tabela 4.22, os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) obtidos não são superiores a 10, assim, conclui-se que não existe multicolinearidade (Pestana e Gageiro, 2014).

Tabela 4.22 – Valores de VIF

Variável	VIF
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	1,308
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável	1,278
Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável	1,366
Falta de envolvimento/ compromisso por parte da gestão de topo	1,091

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

O último pressuposto diz respeito à não existência de autocorrelação. De forma a verificar este pressuposto recorreu-se ao teste Durbin-Watson para análise da covariância nula (Pestana e Gageiro, 2014). O teste apresenta o valor de 2,143. De acordo com Pestana e Gageiro (2014), os valores que pertencem à região de aceitação encontram-se entre [1,36; 2,64] e segundo Durbin e Watson (1951) se o valor estiver dentro do intervalo [1,5; 2,5], conclui-se que não existe autocorrelação, ou seja, a covariância entre os resíduos é nula.

4.1.3.2.3 Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Através do método stepwise, as variáveis preditoras ou independentes foram inseridas no modelo. Através deste método as variáveis são inseridas sequencialmente de acordo com a sua contribuição para o R^2 . Na tabela seguinte (tabela 4.23) estão apresentados os modelos de regressão.

O primeiro modelo contempla apenas a variável “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, o segundo modelo é composto pelas variáveis “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável” e “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável”, o modelo três é constituído pelas variáveis “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” e “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável” e o modelo quatro é constituído pelas variáveis “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável”, “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável” e “falta de envolvimento/ compromisso por parte da gestão de topo”.

De acordo com Marôco (2014, p.755), “uma variável diz-se moderadora se afetar a correlação entre a variável dependente e a variável independente, ou seja, o efeito da variável independente sobre a variável dependente é influenciado pelo nível da variável moderadora.” Desta forma, no que respeita ao teste sobre o efeito de moderação (interação) com o modelo de regressão, foi criada a variável para avaliar a interação entre as variáveis pressões internas, pressões externas e barreiras. Conforme apresentado na tabela 4.23, existe uma interação significativa (p-value = 0,001). Assim, a variável de interação apresenta significância estatística, pelo que o efeito moderador é estatisticamente significativo.

Embora todos os modelos sejam estatisticamente significativos, verifica-se pela observação da tabela 4.23 que os valores mais importantes - valor do coeficiente Beta (0,576), bem como o valor de t (7,078) correspondem à variável “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”. Enquanto a variável “falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo” apresenta o valor de coeficiente Beta negativo (-0,164).

Ainda, em relação ao coeficiente da regressão β é mostrado pelo teste t Student que apresenta um p-value = 0,000 para as variáveis independentes “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável” e “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável”, um p-value = 0,007 “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável” e p-value = 0,023. Dado que p-value < 0,05, pode concluir-se que as variáveis independentes “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável”, “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável”, “falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo” afetam significativamente a variável dependente práticas sustentáveis.

Tabela 4.23 – Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não-Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Est.	Beta		
1 (Constante)	4,001	0,213		18,742	0,000
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	0,280	0,040	0,576	7,078	0,000
2 (Constante)	3,533	0,213		16,606	0,000
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	0,200	0,039	0,412	5,155	0,000
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável	0,182	0,036	0,403	5,049	0,000
3 (Constante)	3,280	0,214		15,301	0,000
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	0,162	0,038	0,334	4,224	0,000
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável	0,152	0,035	0,336	4,299	0,000
Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável	0,114	0,033	0,271	3,497	0,000
4 (Constante)	3,568	0,244		14,623	0,000
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	0,168	0,038	0,345	4,454	0,000
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável	0,155	0,035	0,344	4,490	0,000
Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável	0,092	0,033	0,219	2,765	0,007
Falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo	-0,065	0,028	-0,164	-2,313	0,023
5 (Constante)	3,315	0,244		13,564	0,000
Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	0,181	0,036	0,372	5,016	0,000
Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável	0,151	0,033	0,333	4,596	0,000
Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável	0,081	0,032	0,191	2,524	0,000
Falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo	-0,148	0,037	-0,373	-4,049	0,013
Moderador	0,028	0,008	0,297	3,330	0,001

Fonte: Dados da investigação

Os resultados evidenciados na tabela 4.24 mostram que os modelos são estatisticamente significativos. O modelo 1 explica 33,2% da variância no que respeita às práticas sustentáveis ($R^2 = 0,332$); o modelo 2 explica 46,7% da variância ($R^2 = 0,467$), o modelo 3 explica 52,6% da variância ($R^2 = 0,526$), o modelo 4 explica 55% da variância ($R^2 = 0,550$) e o modelo 5 explica 59,7% da variância ($R^2 = 0,597$).

A inclusão da variável “os clientes encorajam a empresa a ser sustentável” no modelo 2 aumenta 13,5% o R^2 , a inclusão da variável “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável no modelo 3 aumenta 5,9% o R^2 e a inclusão da variável “os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável no modelo 4 aumenta 2,4% o R^2 .

O coeficiente de determinação R^2 ajustado é a medida utilizada para aferir a qualidade do ajustamento, isto é, mede a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, e quanto mais próximo de 1 melhor é o ajustamento (Hair et al., 2014).

O valor do modelo 1 é de 0,325, o valor do modelo 2 é de 0,457, o valor de 0,512 diz respeito ao modelo 3, o valor de 0,532 correspondem ao modelo 4 e, por último, o valor do modelo 5 é de 0,576.

Relativamente à análise do coeficiente de correlação de Pearson (R), na tabela 4.24 são apresentados os seguintes valores: para o modelo 1 R=0,576; para o modelo 2 R=0,684, para o modelo 3 R= 0,725, para o modelo 4 R= 0,742 e para o modelo 5 R= 0,772. É possível afirmar que para os modelos 1 e 2 existe uma correlação positiva moderada entre as variáveis e para os modelos 3 e 4 existe uma correlação positiva forte, ou seja, um aumento das variáveis independentes provoca um ligeiro aumento da variável dependente.

Tabela 4.24 - Sumário dos Modelos

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Est. da Estimativa	Estatísticas de Mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança de F	gl1	gl2	Sig. da mudança no F
1	0,576 ^a	0,332	0,325	0,60426	0,332	50,099	1	101	0,000
2	0,684 ^b	0,467	0,457	0,54211	0,136	25,488	1	100	0,000
3	0,725 ^c	0,526	0,512	0,51402	0,059	12,226	1	99	0,001
4	0,742 ^d	0,550	0,532	0,50309	0,025	5,350	1	98	0,023
5	0,772 ^e	0,597	0,576	0,47904	0,046	11,088	1	97	0,023

- a. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável
- b. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável
- c. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável, Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável
- d. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável, Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável, Falta de envolvimento/ compromisso por parte da gestão de topo
- e. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável, Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável, Falta de envolvimento/ compromisso por parte da gestão de topo, Moderador
- f. Variável dependente: Práticas Sustentáveis

Fonte: Dados da investigação

Pela observação da tabela 4.25 verifica-se que todos os modelos são estatisticamente significativos para explicar a implementação de práticas sustentáveis. Para realizar a análise da variância dos modelos recorreu-se ao teste de F, sendo que, o valor do modelo 1 é 50,999; o valor do modelo 2 é 43,867, o valor do modelo 3 é 36,603, o valor do modelo 4 é de 29,996 e o valor do modelo 5 é de 26,684.

Tabela 4.25 - ANOVA dos Modelos

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1 Regressão	18,293	1	18,293	50,099	0,000 ^b
Residual	36,879	101	0,365		
Total	55,171	102			
2 Regressão	25,783	2	12,892	43,867	0,000 ^c
Residual	29,388	100	0,294		
Total	55,171	102			
3 Regressão	29,014	3	9,671	36,603	0,000 ^d
Residual	26,158	99	0,264		
Total	55,171	102			
4 Regressão	30,368	4	7,592	29,996	0,000 ^e
Residual	24,804	98	0,253		
Total	55,171	102			
5 Regressão	32,912	5	6,582	26,684	0,000 ^f
Residual	22,259	97	0,229		
Total	55,171	102			

- a. Variável dependente: Práticas Sustentáveis
b. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável
c. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável
d. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável, Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável
e. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável, Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável, Falta de envolvimento/ compromisso por parte da gestão de topo
f. Preditores: (Constante), Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável, Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável, Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável, Falta de envolvimento/ compromisso por parte da gestão de topo, Moderador

Fonte: Dados da investigação

O modelo de regressão linear que representa a relação entre as variáveis independentes P.I.3 (Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável), P. Ex.1 (Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável), P.I.2 (Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável), Ba.3 (Falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo) e a variável dependente Práticas sustentáveis é dado pela seguinte equação:

$$\text{Práticas sustentáveis} = 3,568 + 0,168 * (\text{P.I.3}) + 0,155 * (\text{P.Ex.1}) + 0,092 * (\text{P.I.2}) + (-0,065) * (\text{Ba.3}) \quad (2)$$

Assim, conclui-se que a hipótese 2 'As barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis' foi suportada parcialmente.

4.1.3.3 Hipótese 3

4.1.3.3.1 Regressão Linear Múltipla

Para testar a terceira hipótese 'A implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios', a análise estatística a realizar é a regressão linear

múltipla. Esta análise pode ser utilizada para modelar a relação funcional entre variáveis independentemente se existir ou não uma relação causa-efeito (Marôco, 2014).

Primeiramente, analisa-se as correlações entre as variáveis benefícios e práticas sustentáveis (a última variável é obtida através da soma dos itens de cada escala – práticas ambientais, práticas sociais e práticas económicas). A tabela seguinte (tabela 4.26) indica que todas as variáveis estão correlacionadas a nível de significância menor que 0,01.

A variável “práticas sustentáveis” tem uma correlação moderada com as variáveis: “melhoria da relação com os clientes” (0,578**); “aumento da confiança e satisfação dos clientes” (0,540**); “redução de custos a médio e longo prazo” (0,547**); “melhoria dos níveis de produtividade” (0,485**); “melhoria da rentabilidade da empresa” (0,417**); “melhoria da relação com a administração pública” (0,443**) e, por último, “melhoria da relação com os fornecedores” (0,505**). Ainda, verifica-se que a variável “práticas sustentáveis” tem uma correlação fraca com a variável “melhoria da relação com os colaboradores” (0,361**).

Tabela 4.26 - Correlações entre variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 – P.S.	1								
2 – B.1	0,578**	1							
3 – B.2	0,540**	0,920**	1						
4 – B.3	0,547**	0,570**	0,528**	1					
5 – B.4	0,485**	0,539**	0,520**	0,807**	1				
6 – B.5	0,417**	0,481**	0,442**	0,798**	0,861**	1			
7 – B.6	0,443**	0,494**	0,440**	0,526**	0,690**	0,678**	1		
8 – B.7	0,361**	0,503**	0,530**	0,556**	0,681**	0,650**	0,677**	1	
9 – B.8	0,505**	0,499**	0,540**	0,591**	0,671**	0,589**	0,685**	0,742**	1

** Correlação é significativa ao nível de 1% ($p < 0,01$)

* Correlação é significativa ao nível de 5% ($p < 0,05$)

Legenda: P.S. (Práticas sustentáveis) / B.1 (Melhoria da relação com os clientes) / B.2 (Aumento da confiança e satisfação dos clientes) / B.3 (Redução de custos a médio e longo prazo) / B.4 (Melhoria dos níveis de produtividade) / B.5 (Melhoria da rentabilidade da empresa) B.6 (Melhoria da relação com a administração pública) / B.7 (Melhoria da relação com os colaboradores) / B.8 (Melhoria da relação com os fornecedores).

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

4.1.3.3 Pressupostos da Regressão Linear Múltipla

Conforme já indicado, para a realização da Regressão Linear Múltipla existem diversos pressupostos a ter em conta. Em relação ao primeiro pressuposto, o estudo da normalidade, pode recorrer aos testes Kolmogorov-Smirnov ou Shapiro-Wilk. Conforme apresenta a tabela 4.27, no teste de Kolmogorov-Smirnov, o p-value obtido é de 0,200. Assim, é demonstrado que os resíduos da variável seguem uma distribuição normal.

Tabela 4.27 – Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	GL	Sig.	Estatística	GL	Sig.
Resíduos Estandarizados	0,041	103	,200	0,992	103	0,837

Fonte: Dados da investigação

Na figura 4.5 observa-se que a maioria dos pontos se encontra mais ou menos em cima da linha diagonal, o que permite concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal.

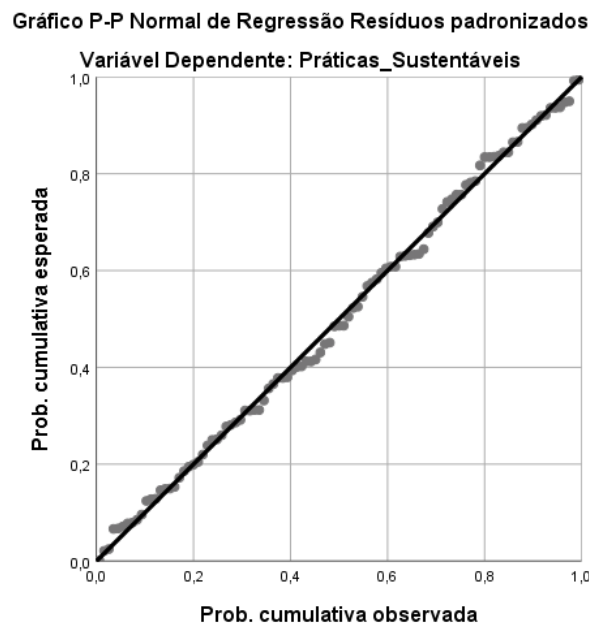


Figura 4.5 – Gráfico dos resíduos
Fonte: Dados da investigação

O segundo pressuposto está relacionado com a existência de homocedasticidade. O diagrama de dispersão (figura 4.6) mostra que as observações não estão distribuídas aleatoriamente à volta da linha horizontal zero, desta forma, supõem-se a inexistência de homocedasticidade.

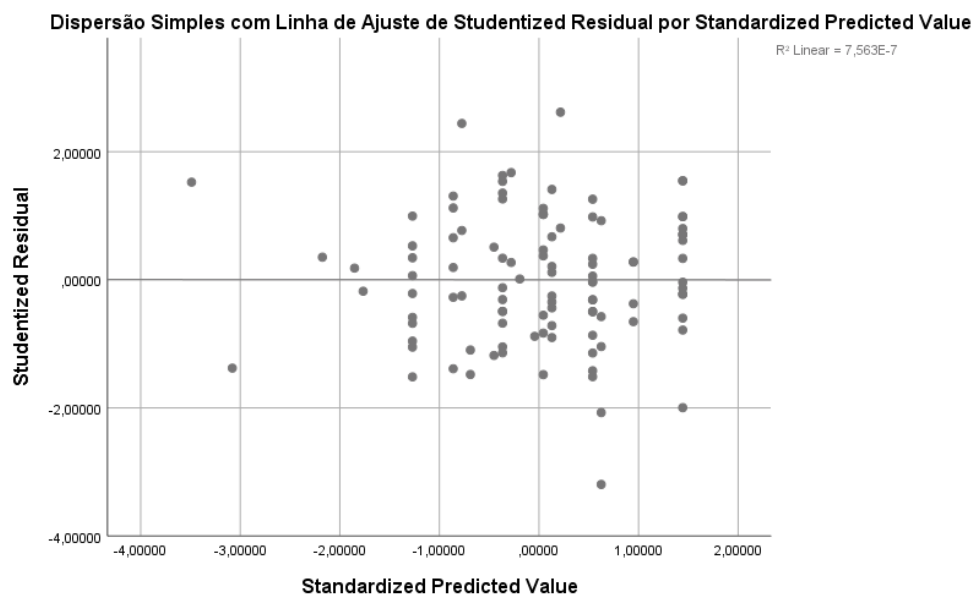


Figura 4.6 – Diagrama de dispersão entre os valores previstos estandardizados e os resíduos estudantizados
Fonte: Dados da investigação

Uma vez que as variâncias são desiguais e os dados apresentam heterocedasticidade, foi realizado o teste de método dos mínimos quadrados ponderados. Este teste é aplicado quando existe heterocedasticidade (Pestana e Gageiro, 2014). Ao analisar-se o seguinte diagrama de dispersão (figura 4.7) é demonstrado que o modelo com as ponderações não viola o princípio da homocedasticidade, pelo que se pode interpretar os seus resultados (Pestana e Gageiro, 2014:808). Em suma, com a realização do teste de correção da heterocedasticidade, o segundo pressuposto foi validado.

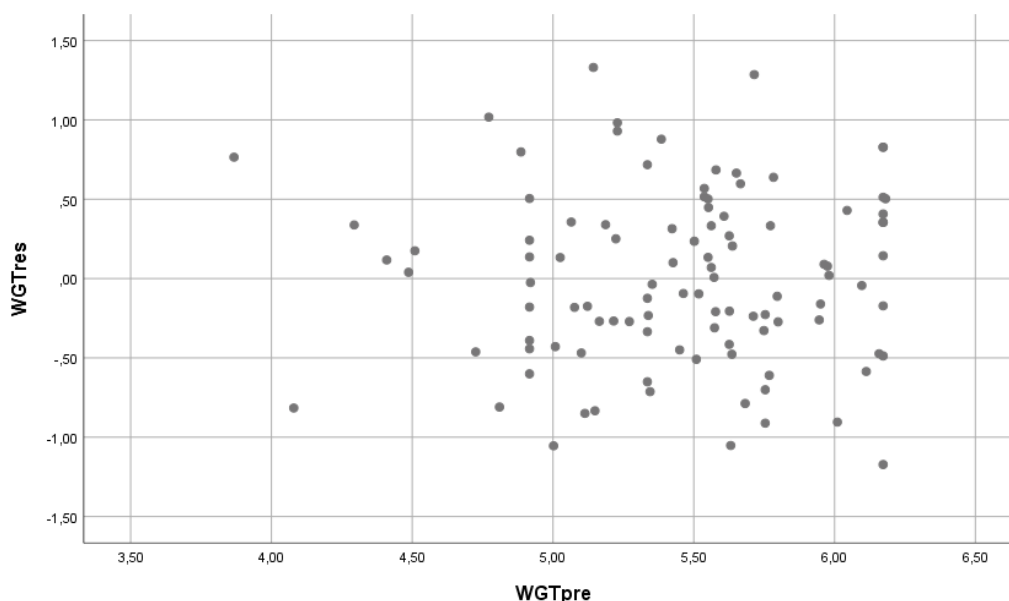


Figura 4.7 – Diagrama de dispersão entre os resíduos das variáveis transformadas
 Fonte: Dados da investigação

Outro pressuposto do modelo de regressão linear múltipla está relacionado com a inexistência de multicolinearidade. Conforme apresentado na tabela 4.28, os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) obtidos não são superiores a 10, assim, conclui-se que não existe multicolinearidade (Pestana e Gageiro, 2014).

Tabela 4.28 – Valores de VIF

Variável	VIF
Melhoria da relação com os clientes	1,481
Redução de custos a médio e longo prazo	1,481

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

O último pressuposto diz respeito à não existência de autocorrelação. De forma a verificar este pressuposto recorreu-se ao teste Durbin-Watson para análise da covariância nula (Pestana e Gageiro, 2014). O teste apresenta o valor de 2,013. De acordo com Pestana e Gageiro (2014), os valores que pertencem à região de aceitação encontram-se entre [1,36; 2,64] e segundo Durbin e Watson (1951) se o valor estiver dentro do intervalo [1,5; 2,5], conclui-se que não existe autocorrelação, ou seja, a covariância entre os resíduos é nula.

4.1.3.3.3 Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Através do método stepwise, as variáveis predictoras ou independentes foram inseridas no modelo. Através deste método as variáveis são inseridas sequencialmente de acordo com a sua contribuição para o R^2 . Na tabela seguinte (tabela 4.29) estão apresentados dois modelos de regressão. O primeiro modelo contempla apenas a variável “melhoria da relação com os clientes” e o segundo modelo é composto pelas variáveis “melhoria da relação com os clientes” e “redução de custos a médio e longo prazo”.

Embora ambos os modelos sejam estatisticamente significativos, verifica-se pela observação da tabela 4.29 que os valores mais importantes - valor do coeficiente Beta (0,578), bem como o valor de t (7,118) correspondem à variável “melhoria da relação com os clientes”.

Ainda, em relação ao coeficiente da regressão β é mostrado pelo teste t Student que apresenta um p-value = 0,000 e um p-value = 0,001 para as variáveis independentes “melhoria da relação com os clientes” e “redução de custos a médio e longo prazo”, respetivamente. Dado que p-value < 0,05, pode concluir-se que as variáveis independentes “melhoria da relação com os clientes” e “redução de custos a médio e longo prazo” afetam significativamente a variável dependente práticas sustentáveis.

Tabela 4.29 – Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não-Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Erro Est.	Beta		
1 (Constante)	3,595	0,268		13,433	0,000
Melhoria da relação com os clientes	0,340	0,048	0,578	7,118	0,000
2 (Constante)	3,166	0,283		11,170	0,000
Melhoria da relação com os clientes	0,232	0,055	0,394	4,197	0,000
Redução de custos a médio e longo prazo	0,191	0,056	0,323	3,434	0,001

Fonte: Dados da investigação.

Os resultados evidenciados na tabela 4.30 mostram que os dois modelos são estatisticamente significativos. O modelo 1 explica 33,4% da variância no que respeita às práticas sustentáveis ($R^2 = 0,334$), e o modelo 2 explica 40,4% da variância ($R^2 = 0,404$). A inclusão da variável “redução de custos a médio e longo prazo” no modelo 2 aumenta 7% o R^2 .

O coeficiente de determinação R^2 ajustado é a medida utilizada para aferir a qualidade do ajustamento, isto é, mede a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, e quanto mais próximo de 1, melhor é o ajustamento (Hair et al., 2014). O valor do modelo 1 é de 0,327 e o valor do modelo 2 é de 0,392.

Relativamente à análise do coeficiente de correlação de Pearson (R), na tabela 4.30 são apresentados os seguintes valores: para o modelo 1 $R=0,578$, e para o modelo 2 $R=0,636$. É possível afirmar que, em ambos os modelos, existe uma correlação positiva moderada entre as

variáveis, ou seja, um aumento das variáveis independentes provoca um ligeiro aumento da variável dependente.

Tabela 4.30 - Sumário dos Modelos

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Est. da Estimativa	Estatísticas de Mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança de F	gl1	gl2	Sig. da mudança no F
1	0,578 ^a	0,334	0,327	0,60314	0,334	50,664	1	101	0,000
2	0,636 ^b	0,404	0,392	0,57329	0,070	11,791	1	100	0,001

- Preditores: (Constante), Melhoria da relação com os clientes
- Preditores: (Constante), Melhoria da relação com os clientes e Redução de custos a médio e longo prazo
- Variável dependente: Práticas Sustentáveis

Fonte: Dados da investigação.

Pela observação da tabela 4.31 verifica-se que ambos os modelos são estatisticamente significativos para explicar a conquista de múltiplos benefícios através da implementação de práticas sustentáveis. Para realizar a análise da variância dos modelos recorreu-se ao teste de F, sendo que, o valor do modelo 1 é 50,664, e o valor do modelo 2 é 33,934.

Tabela 4.31 – ANOVA dos Modelos

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1 Regressão	18,430	1	18,430	50,664	0,000 ^b
Residual	36,741	101	0,364		
Total	55,171	102			
2 Regressão	22,305	2	11,153	33,934	0,000 ^c
Residual	32,866	100	0,329		
Total	55,171	102			

- Variável dependente: Práticas Sustentáveis
- Preditores: (Constante), Melhoria da relação com os clientes
- Preditores: (Constante), Melhoria da relação com os clientes e Redução de custos a médio e longo prazo

Fonte: Dados da investigação.

O modelo de regressão linear que representa a relação entre as variáveis independentes B.1 (Melhoria da relação com os clientes), B.3 (Redução de custos a médio e longo prazo) e a variável dependente Práticas sustentáveis é dado pela seguinte equação:

$$\text{Práticas sustentáveis} = 3,166 + 0,232 * (\text{B.1}) + 0,191 * (\text{B.3}) \quad (3)$$

Assim, conclui-se que a hipótese 3 'A implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios' foi suportada.

4.1.3.4 Hipótese 4

4.1.3.4.1 Teste de t

A quarta hipótese ‘As empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis’ pretende verificar se as empresas com certificação se apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis. A tabela 4.32 apresenta os resultados do teste estatístico t Student, relacionando a variável certificação e a variável práticas sustentáveis.

“O teste t Student para duas amostras independentes aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes” (...) “A distribuição amostral t Student pode ter duas expressões diferentes consoante as variâncias embora desconhecidas, sejam ou não assumidas no universo como iguais, conclusão que se retira diretamente do nível de significância do teste de Levene” (Pestana e Gageiro, 2014, p.877-878). Assim, o teste de Levene é usado para medir a igualdade de variâncias para um único par de variáveis e para avaliar se as variações de uma única variável métrica são iguais em qualquer número de grupos (Hair et al., 2014).

Tabela 4.32 - Análise da variável certificação com as práticas sustentáveis

Certificação	N	Média	Desvio-Padrão	Teste Estatístico	
				Teste t Student	Teste de Levene
Não	43 (41,7%)	5,32	0,637	Valor: - 1,532 Sig.: 0,119	Valor de F: 2,060 Sig.: 0,154
Sim	60 (58,3%)	5,55	0,790		

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Pela observação da tabela acima (tabela 4.32) verifica-se que o valor médio mais alto, referente às práticas sustentáveis, pertence às empresas que possuem certificação (5,55). Analisando o teste estatístico Teste de t observa-se o valor de significância obtido é superior ao valor de alfa (Sig.= 0,119). Portanto, verifica-se que não existe significância estatística, uma vez que o valor de significância é superior a 0,05. Sendo assim, a hipótese inicialmente apresentada não foi suportada.

4.1.3.5 Hipótese 5

4.1.3.5.1 Teste ANOVA

A hipótese 5, ‘Quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ visa testar se o número de colaboradores influencia a implementação de práticas sustentáveis. “Se existir apenas um fator, ou seja, uma variável independente, a análise de variância designa-se por ANOVA one-way” (Marôco, 2014, p.207). Esta técnica estatística é usada para determinar se as amostras de dois ou mais grupos são provenientes de populações com médias iguais (Hair et al., 2014). Assim, o teste de comparação

de médias ANOVA one-way permite verificar qual o efeito de uma variável independente, de natureza qualitativa, numa variável dependente ou de resposta quantitativa (Pestana e Gageiro, 2014).

A tabela 4.33 apresenta os resultados do teste estatístico ANOVA, relacionando a variável número de colaboradores e a variável práticas sustentáveis.

Tabela 4.33 - Análise da variável número de colaboradores com as práticas sustentáveis

Número de colaboradores	N	Média	Desvio- Padrão	Teste Estatístico ANOVA
Até 10 colaboradores (microempresa)	46 (44,6%)	5,30	0,750	Valor de F: 1,534 Sig: 0,211
De 11 até 50 colaboradores (pequena empresa)	38 (36,9%)	5,51	0,723	
De 51 até 250 colaboradores (média empresa)	18 (17,5%)	5,69	0,681	
Superior a 250 colaboradores (grande empresa)	1 (1%)	6,00	-	

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Pela observação da tabela acima (tabela 4.33) verifica-se que o valor médio mais baixo, relativamente às práticas sustentáveis, pertence ao número de colaboradores “até 10 colaboradores (microempresa)” (5,30). Analisando o teste estatístico ANOVA observa-se o valor de significância obtido é superior ao valor de alfa (Sig.= 0,211). Portanto, verifica-se que não existe significância estatística, uma vez que o valor de significância é superior a 0,05. Sendo assim, a hipótese inicialmente apresentada não foi suportada.

4.1.3.6 Hipótese 6

4.1.3.6.1 Teste ANOVA

A última hipótese, ‘Quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ pretende testar se o volume de negócios tem influência na implementação de práticas sustentáveis. A tabela 4.34 apresenta os resultados do teste estatístico ANOVA, relacionando a variável volume de negócios e a variável práticas sustentáveis.

Tabela 4.34 - Análise da variável volume de negócios com as práticas sustentáveis

Volume de negócios	N	Média	Desvio- Padrão	Teste Estatístico ANOVA
Inferior a 500.000€	41 (39,8%)	5,34	0,755	Valor de F: 1,355 Sig.: 0,248
Entre 500.000€ e 1.000.000€	18 (17,4%)	5,25	0,754	
Entre 1.000.001€ e 1.500.000€	12 (11,7%)	5,50	0,670	
Entre 1.500.001€ e 2.000.000€	7 (6,8%)	5,92	0,657	
Entre 2.000.001€ e 2.500.000€	3 (2,9%)	5,58	0,534	
Superior a 2.500.000€	22 (21,4%)	5,64	0,724	

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Pela observação da tabela acima (tabela 4.34) verifica-se que o valor médio mais alto, referente às práticas sustentáveis, pertence ao intervalo de volume de negócios “entre 1.500.001€ e 2.000.000€” (5,92). Analisando o teste estatístico ANOVA observa-se o valor de significância obtido é superior ao valor de alfa (Sig.= 0,248). Portanto, verifica-se que não existe significância estatística, uma vez que o valor de significância é superior a 0,05. Sendo assim, a hipótese inicialmente apresentada não foi suportada.

4.1.4 Síntese dos Resultados das hipóteses de investigação

De forma a apresentar uma síntese dos resultados das hipóteses testadas no âmbito desta investigação, construiu-se a seguinte tabela (tabela 4.35).

Tabela 4.35 - Síntese das hipóteses de investigação testadas

Hipóteses	Descrição das hipóteses	Resultado
H ₁	A implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas)	Suportada
H ₂	As barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis	Suportada parcialmente
H ₃	A implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios	Suportada
H ₄	As empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis	Não suportada
H ₅	Quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis	Não suportada
H ₆	Quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis	Não suportada

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

Como se pode observar na tabela 4.35, a hipótese 1 ‘A implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas)’ foi suportada, a hipótese 2 ‘As barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis’ foi suportada parcialmente, a hipótese 3 ‘A implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios’ foi suportada, a hipótese 4 ‘As empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada, a hipótese 5 ‘Quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada e, por último, a hipótese 6 ‘Quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada.

4.2 Resultados da Fase II – investigação qualitativa

4.2.1 Caracterização das empresas e entrevistados

Conforme referido anteriormente, foram entrevistadas nove empresas pertencentes ao setor do enoturismo, que se mostraram disponíveis para colaborar no estudo. As empresas com atividade económica centrada na produção e comercialização de vinhos que providenciam serviços turísticos, encontram-se localizadas nos distritos de Castelo Branco, Guarda, Portalegre, Évora, Beja e Lisboa. Assim, quatro empresas pertencem à região demarcada da Beira Interior, uma

empresa pertence à região demarcada do Dão, três empresas pertencem à região demarcada do Alentejo e uma empresa pertence à região demarcada de Lisboa.

De forma a garantir a confidencialidade dos dados procedeu-se à codificação das empresas, e os entrevistados (membros de administração/direção das empresas) foram identificados de E1 a E9, conforme apresenta a tabela 4.36.

Tabela 4.36 – Caracterização das empresas entrevistadas

Entrevistado	Empresa	Região demarcada	Atividade Económica
E1	A	Beira Interior	Produção e comercialização de vinhos
E2	B	Beira Interior	Produção e comercialização de vinhos
E3	C	Beira Interior	Produção e comercialização de vinhos
E4	D	Beira Interior	Produção e comercialização de vinhos
E5	E	Dão	Produção e comercialização de vinhos
E6	F	Alentejo	Produção e comercialização de vinhos
E7	G	Alentejo	Produção e comercialização de vinhos
E8	H	Alentejo	Produção e comercialização de vinhos
E9	I	Lisboa	Produção e comercialização de vinhos

Fonte: Elaboração própria

No que concerne aos serviços turísticos, todas as empresas providenciam provas de vinhos. Uma empresa tem um restaurante próprio, sendo que, existe mais uma empresa que através da contratação de serviços de catering disponibiliza lanches/jantares vínicos. Outra empresa disponibiliza um leque de opções para almoços (existindo a oportunidade de degustar uma seleção especial de vinhos e desfrutar da refeição acompanhado dos enólogos da empresa). Ainda no que concerne às experiências gastronómicas, algumas empresas dispõem de várias infraestruturas, tais como loja própria, *wine* bar, sala de refeições e espaços para eventos corporativos e particulares. Três empresas dispõem na sua oferta turística um conjunto de workshops vínicos. Assim, existem diversos serviços turísticos que podem ser personalizados. As empresas proporcionam, ainda, visitas às adegas por forma a demonstrar ao visitante o processo de produção desde a receção da uva até ao engarrafamento. Ainda fazem parte da oferta turística, as visitas às vinhas, degustação de produtos regionais, juntamente com as provas de vinho. Esta última tipologia de serviço contempla, em simultâneo, a apresentação dos vinhos e demais produtos endógenos correspondentes a cada região demarcada. Também, existe a possibilidade de o visitante participar nas vindimas e usufruir de piqueniques realizados nos espaços envolventes, nomeadamente, nas vinhas. Verifica-se, portanto, que existe uma oferta diversificada dos serviços turísticos providenciados pelas empresas. Por último, indicar que quatro das empresas da amostra são empresas familiares.

Quanto à caracterização dos entrevistados, conforme apresenta a tabela 4.37, no que respeita à distribuição em função do género, a maioria dos entrevistados são homens (66,7%); em relação à idade, constatou-se que a 33,3% dos entrevistados se encontra na faixa etária de 31 a 40 anos e na faixa etária 51 a 60 anos; no que diz respeito ao nível de escolaridade, 44,4% dos entrevistados apresenta grau universitário, nomeadamente, o grau de licenciado e de mestre.

Tabela 4.37 - Caracterização dos entrevistados

Variável	Categoria	N	%
Género	Masculino	6	66,7
	Feminino	3	33,3
Idade	20 a 30 anos	2	22,2
	31 a 40 anos	3	33,3
	41 a 50 anos	0	0
	51 a 60 anos	3	33,3
	Mais de 60 anos	1	11,2
Nível de escolaridade	1º ciclo	0	0
	2º ciclo	0	0
	3º ciclo	0	0
	Ensino Secundário	1	11,2
	Ensino Superior: Licenciatura	4	44,4
	Ensino Superior: Mestrado	4	44,4
	Ensino Superior: Doutoramento	0	0
Total		9	100

Fonte: Dados da investigação. Elaboração própria.

4.2.2 Análise de conteúdo às entrevistas

Esta subsecção visa apresentar os resultados obtidos através da realização das entrevistas. Considerando o guião da entrevista, os objetivos e as questões de investigação, bem como, a análise de conteúdo realizada e com o recurso ao Software NVivo 12, foi possível proceder à codificação e a categorização das entrevistas. Foi ainda possível definir uma grelha de análise, conforme apresenta a tabela 4.38.

Tabela 4.38 – Grelha de análise

Categoria	Subcategoria
Conceito de sustentabilidade	Baseado no meio ambiente
	Baseado nas pessoas
	Baseado no modelo <i>Triple Bottom Line</i>
Práticas sustentáveis implementadas	Ambientais
	Sociais
	Económicas
Importância da certificação	Motivos
	Tipologia de certificação
Benefícios percecionados	Em termos de produtividade
	Em termos de mercado
Desafios encontrados	Relacionado com o processo de implementação
	Relacionado com os recursos humanos
	Relacionado com aspetos técnicos

Fonte: Elaboração própria

De seguida apresentam-se os resultados da interpretação dos dados em relação às cinco categorias: i) interpretação do conceito de sustentabilidade; ii) práticas sustentáveis implementadas; iii) importância conferida à certificação; iv) benefícios percecionados e v) desafios encontrados.

4.2.2.1 Interpretação do conceito de Sustentabilidade

No que concerne à definição do conceito de sustentabilidade, todas as empresas indicam que sustentabilidade está associada a várias dimensões.

Conforme E3 afirma “*a sustentabilidade é composta por um conjunto de critérios*”. Por exemplo, E1 indica que existem vários parâmetros, sendo que “*temos uma preocupação com a sustentabilidade, e para nós a sustentabilidade começa desde logo nas vinhas (...) comportamento que decidimos adotar desde início (...) queremos ser eco eficientes (...) e temos intervenção em causas de cariz social*”.

Por sua vez, E2 menciona que: “*para nós a sustentabilidade tem parâmetros: ambiental e social*”. De igual modo, é mencionado por E7 “*as práticas aplicadas pela empresa são a nível dos colaboradores, em termos de poupança de energia e água, e temos cuidado com o vidro e produtos fitossanitários*” e acrescenta: “*temos um compromisso com a natureza*”.

Por seu turno, E4 explica que existe uma preocupação com o meio ambiente sendo que a produção tem como base a valorização dos recursos e património da região. Ainda, de acordo com E9: “*queremos ter a mínima influência possível no ecossistema, por isso, existe respeito pela mãe natureza e preocupação com o meio ambiente, temos um compromisso com a natureza*”. Partilhando a mesma perspetiva, E5 indica: “*a sustentabilidade é respeitar a natureza e o ambiente*”. E5 acrescenta, “*estes são os valores que me foram transmitidos e na educação das minhas filhas e netos faço o mesmo*”.

De acordo com E8, a sustentabilidade centra-se no ambiente, conforme afirma “*temos o GreenBook que faz com que as medidas sustentáveis sejam implementadas*”, sendo que, na empresa têm sido promovidas práticas comportamentais orientadas para uma maior responsabilidade ambiental.

É indicado por E6 que: “*vemos a sustentabilidade com foco no valor económico, na comunidade, na preservação da terra e do meio ambiente*”. De igual modo, E7 considera que a “*sustentabilidade assenta em três pilares fundamentais: ambiental, económico e social*”.

A tabela seguinte (tabela 4.39) apresenta uma síntese dos pontos identificados.

Tabela 4.39 - Definição do conceito de Sustentabilidade com base nas entrevistas

Definição do conceito	Evidências a partir das entrevistas	Entrevistados
Natureza e meio ambiente	- “sustentabilidade é respeitar a natureza e o ambiente” (E4) - “preocupação com o meio ambiente” (E5) - “temos o GreenBook que faz com que as medidas sustentáveis sejam implementadas” (E8) - “respeito pela mãe natureza e preocupação com o meio ambiente (...)” (E9)	E4, E5, E8, E9
Práticas ambientais e sociais	- “existem vários parâmetros, a sustentabilidade começa nas vinhas (...) queremos ser eco eficientes e temos intervenção em causas de cariz social” (E1) - “para nós a sustentabilidade tem parâmetros: ambiental e social” (E2) - “a sustentabilidade é composta por um conjunto de critérios (...) apoiamos as entidades locais que prestam apoio social e o controlo rigoroso existente no trabalho em torno das vinhas, tendo em atenção as condições naturais” (E3) - “práticas aplicadas pela empresa têm como foco os colaboradores e o meio ambiente” (E7)	E1, E2, E3, E7
Conjunto de práticas (sociais, ambientais e económicas)	- “vemos a sustentabilidade com foco no valor económico e na comunidade, na preservação da terra e do meio ambiente” (E6) - “sustentabilidade assenta em três pilares fundamentais: ambiental, económico e social” (E7)	E6, E7

Fonte: Elaboração própria

4.2.2.2 Identificação das práticas sustentáveis implementadas

Relativamente às práticas sustentáveis que são implementadas pelas empresas entrevistadas, de forma geral todas as empresas demonstram preocupação com a separação seletiva dos resíduos. Por exemplo, E1 indica “reciclamos, o vidro, o papel e o plástico”. Também E8 refere “o plástico e o cartão são destinados às estações de tratamento de resíduos sendo os mesmos reutilizáveis”. Enquanto E9 explica “relativamente às práticas implementadas são a separação dos resíduos, a reciclagem do papel, o uso de produtos em papel e bambu em detrimento do plástico visando, desta forma, a redução do consumo de plástico e a reutilização das rolhas das garrafas consumidas nas provas de vinho para a decoração do nosso espaço”.

Relativamente ao consumo controlado de recursos, por exemplo, E1 indica “temos cuidado com o consumo de água”. Em conformidade com o testemunho anterior, foi comunicado por E8 que “toda a rede de águas e saneamento tem o seu plano de ação para que o mesmo tenha os menores gastos possíveis” e acrescenta “todos os equipamentos elétricos são desligados no final do dia de trabalho, caso não façam falta”.

Para além destes exemplos, várias práticas foram descritas. E5 indica que “utiliza um processo de produção sustentável, o qual exige um controlo dos recursos naturais, bem como, a preservação da biodiversidade”. Por sua vez, E1 menciona “nas vinhas, os tratamentos que são controladas por técnicos, as substâncias ativas nas quantidades certas e depois a colheita é feita à mão e existe uma seleção das uvas e depois controlo interno da temperatura”. Em

concordância, E7 afirma que *“na época das vindimas as uvas são colhidas nas primeiras horas do dia, de forma, a manter o fruto fresco existindo e seguida um processo de seleção dos cachos”* e acrescenta *“também procuramos reduzir a pegada ecológica durante o transporte das uvas até à adega”*. Para E4: *“além do controlo rigoroso existente no trabalho em torno das vinhas, tendo em atenção as condições naturais e, ainda, em todas as etapas do processo de produção de vinho”*. também para E3 existe preocupação com os métodos de vinificação de forma a serem executados com base em práticas responsáveis, *“existindo um controlo nas vinhas, respeitando a biodiversidade”*.

De forma explicativa, E2 indica que nas práticas implementadas, *“a terra não é lavrada em demasia, fazemos reciclagem e evitamos o desperdício de água”*, mas reitera que as *“práticas que são implementadas não têm o seu foco apenas a nível ambiental”*, mas também a nível social tem sido desenvolvido um conjunto de práticas, *“queremos proporcionar um bom ambiente de trabalho, onde existam condições para os colaboradores crescerem dando a oportunidade de diálogo entre as equipas de forma a desenvolver novas ideias e, ainda, realizamos ações de recrutamento junto das comunidades envolventes”*.

Por sua vez, E6 refere: *“junto da comunidade, promovemos a criação de empregos e a fixação de pessoas; desenvolvemos parcerias com as empresas locais de forma a estimular a economia local”*. Outros exemplos são apresentados por E6: *“a racionalização do consumo de água, bem como, a preservação dos solos, uma vez que não utilizamos metais pesados nem pesticidas e, ainda, utilizamos vidro leve”*. Esta última medida foi identificada de forma idêntica por E7: *“a empresa por forma a diminuir o desperdício de material e de recursos naturais associados à produção de vidro, as nossas garrafas são compostas por vidro leve”*.

Dos testemunhos recolhidos, verifica-se a participação ativas em iniciativas de solidariedade social. Por exemplo, E5 apoia *“através de donativos, uma instituição humanitária que presta apoio a crianças”*. Para E1 *“existe o envolvimento da empresa em causas de cariz social”* e E3 menciona *“apoiamos as entidades locais, que prestam apoio social, através de vários mecanismos, por exemplo, fazemos donativos e algumas doações de produtos”*. De forma igual, E2 afirma que a *“empresa faz donativos e apoia instituições”* e E6 menciona que *“a empresa apoia ações de solidariedade através de donativos”*. Similarmente, E4 refere: *“a empresa apoia instituições de solidariedade social com aquisição de alguns produtos”*. Enquanto E7 relata *“as práticas aplicadas pela empresa têm como foco os colaboradores e o meio ambiente, mas também, o apoio a várias ações de solidariedade social”* e acrescenta *“neste momento estamos a doar álcool gel às populações”*. Por seu turno, E8 declara que a empresa tem conjunto de ações que se inserem na sua política de responsabilidade social, por exemplo, com *“donativos à corporação de bombeiros dos concelhos envolventes e apoiamos uma instituição, que presta assistência humanitária e social a nível nacional, com a doação de gel antisséptico”*. Por sua vez E9 enuncia *“a nível social, temos o desenvolvimento de parceiras com empresas locais em prol da comunidade e apoiamos várias instituições de conservação da natureza e proteção ambiental. Também participamos em eventos de cariz social, apoiamos causas sociais com o*

envolvimento dos colaboradores pela via do voluntariado empresarial". Uma outra medida descrita por E9 consiste *"no lançamento de um vinho solidário de forma a apoiar uma instituição ligada ao mundo das artes e da cultura"*. Ainda inserida na componente solidária, outra medida consiste na entrega de donativos a hospitais, localizados onde a empresa opera, que estão a dar resposta à pandemia provocada pelo COVID-19.

No que concerne à implementação de práticas sustentáveis que visam a maximização do uso das matérias primas, E7 exemplifica: *"aproveitamos os subprodutos da vinificação de uvas (engaços e películas), bem como, a matéria orgânica resultante das podas para fertilizante dos solos"*. Também, E2 menciona: *"é importante a valorização dos subprodutos - as películas dos vinhos após as fermentações são utilizadas para compostagem e recentemente começámos a vender estes subprodutos"*.

Medidas relacionadas com infraestruturas de apoio à implementação de práticas sustentáveis são referenciadas pelos entrevistados. Para E1: *"a água é um bem escasso e, por isso, a decidimos ter uma Estação de Tratamento de Águas Residuais (ETAR), por forma a que os efluentes sejam colocados nas linhas de água"*. De igual modo, E7 menciona: *"a empresa dispõe de um sistema de reutilização das águas através da nossa ETAR para a irrigação das vinhas"*. Adicionalmente, E7 refere: *"temos a utilização otimizada de água que é permitida através das estações meteorológicas instaladas nas vinhas"*.

No que concerne a medidas de utilização de energias renováveis, é identificado por E7 a utilização de fontes de energia renováveis: *"de momento, estamos a implementar um projeto de painéis solares"*. O mesmo exemplo é partilhado por E6: *"iremos implementar um plano que consiste num projeto para um sistema fotovoltaico"*. Também E8 menciona a utilização de energias renováveis, *"equipámos todos os telhados dos nossos edifícios com painéis solares para que os mesmos captem energia solar potencializando assim a energia elétrica e gastando menos da rede"*.

Na tabela 4.40 encontra-se uma síntese das práticas sustentáveis implementadas pelas empresas entrevistadas.

Tabela 4.40 - Práticas sustentáveis implementadas pelas empresas entrevistadas

Práticas sustentáveis	Evidências a partir das entrevistas	Entrevistados
Separação seletiva dos resíduos	- <i>"reciclamos o vidro, o papel, o plástico"</i> (E1) - <i>"fazemos reciclagem"</i> (E2) - <i>"o plástico e o cartão são destinados às estações de tratamento de resíduos sendo os mesmos reutilizáveis"</i> (E8) - <i>"são a separação dos resíduos (...) reciclagem do papel"</i> (E9)	E1, E2, E8, E9
Utilização de energias renováveis	- <i>"projeto para um sistema fotovoltaico"</i> (E6) - <i>"estamos a implementar um projeto de painéis solares"</i> (E7) - <i>"equipámos todos os telhados dos nossos edifícios com painéis solares"</i> (E8)	E6, E7, E8

Tabela 4.40 - Práticas sustentáveis implementadas pelas empresas entrevistadas (cont.)

Uso de vidro Leve	- <i>“utilizamos vidro leve”</i> (E6) - <i>“nossas garrafas são compostas por vidro leve”</i> (E7)	E6, E7
Consumo controlado de recursos	- <i>“temos cuidado com o consumo de água”</i> (E1) - <i>“evitamos o desperdício de água”</i> (E2) - <i>“controle dos recursos naturais”</i> (E5) - <i>“temos a utilização otimizada de água que é permitida através das estações meteorológicas instaladas nas vinhas”</i> (E7) - <i>“toda a rede de águas e saneamento tem o seu plano de ação para que o mesmo tenha os menores gastos possíveis e todos os equipamentos elétricos são desligados no final do dia de trabalho, caso não façam falta”</i> (E8) - <i>“uso de produtos em papel e bambu em detrimento do plástico visando, desta forma, a redução do consumo de plástico”</i> (E9)	E1, E2, E5, E7, E8, E9
Preservação dos solos	- <i>“nas vinhas, os tratamentos que são controladas por técnicos”</i> (E1) - <i>“a terra não é lavrada em demasia”</i> (E2) - <i>“(…) controle nas vinhas, respeitando a biodiversidade”</i> (E3) - <i>“além do controle rigoroso existente no trabalho em torno das vinhas, tendo em atenção as condições naturais”</i> (E4) - <i>“(…) preservação dos solos, uma vez que não utilizamos metais pesados nem pesticidas”</i> (E6)	E1, E2, E3, E4, E6
Transporte	- <i>“também procuramos reduzir a pegada ecológica durante o transporte das uvas até à adega”</i> (E7)	E7
Gestão de resíduos	- <i>“a água é um bem escasso e, por isso, a decidimos ter uma ETAR, por forma a que os efluentes sejam colocados nas linhas de águas”</i> (E1) - <i>“sistema de reutilização das águas através da nossa ETAR para a irrigação das vinhas”</i> (E7) - <i>“os subprodutos - as películas dos vinhos após as fermentações - são utilizadas para compostagem”</i> (E2) - <i>“aproveitamos os subprodutos da vinificação de uvas e matéria orgânica resultante das podas para fertilizante dos solos”</i> (E7) - <i>“reutilização das rolhas (...) para decoração do nosso espaço”</i> (E9)	E1, E2, E7, E9
Boas condições Laborais	- <i>“queremos proporcionar um bom ambiente de trabalho, onde existam condições para os colaboradores crescerem dando a oportunidade de diálogo entre as equipas de forma a desenvolver novas ideias”</i> (E2)	E2
Recrutamento junto da comunidade local	- <i>“realizamos ações de recrutamento junto das comunidades envolventes”</i> (E2) - <i>“promovemos a criação de empregos (...) de forma a estimular a economia local”</i> (E7)	E2, E7
Desenvolver a economia Local	- <i>“desenvolvemos parcerias com empresas locais de forma a estimular a economia da região”</i> (E6) - <i>“desenvolvimento de parcerias com empresas locais em prol da comunidade”</i> (E9)	E6, E9

Tabela 4.40 - Práticas sustentáveis implementadas pelas empresas entrevistadas (cont.)

<p>Apoiar causas sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “<i>existe o envolvimento da empresa em causas de cariz social</i>” (E1) - “<i>empresa faz donativos e apoia instituições</i>” (E2) - “<i>apoiamos as entidades locais, que prestam apoio social</i>” (E3) - “<i>a empresa apoia instituições de solidariedade social com aquisição de alguns produtos</i>” (E4) - “<i>apoia (...) uma instituição humanitária que presta apoio a criança</i>” (E5) - “<i>empresa apoia ações de solidariedade através de donativos</i>” (E6) - “<i>as práticas aplicadas pela empresa têm como foco os colaboradores e o meio ambiente, mas também, o apoio a várias ações de solidariedade social</i>” (E7) - “<i>donativos à corporação de bombeiros dos concelhos envolventes e apoiamos uma instituição que presta assistência humanitária e social com a doação de gel antisséptico</i>” (E8) - “<i>apoiamos várias instituições de conservação da natureza e proteção ambiental. Também participamos em eventos de cariz social, apoiamos causas sociais com o envolvimento dos colaboradores pela via do voluntariado empresarial</i>” (E9) - “<i>lançamento de um vinho solidário de forma a apoiar uma instituição</i>” (E9) - “<i>donativos a hospitais (...)</i>” (E9) 	<p>E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9</p>
------------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria

4.2.2.3 Importância atribuída à certificação

Os entrevistados mostraram concordância nos seus pontos de vista, considerando que a certificação é de extrema importância fazendo parte da estratégia das empresas.

No entanto, conforme indicado anteriormente duas empresas ainda não são certificadas, E1 justifica-se com o facto de ser uma microempresa e ainda não ter sido possível avançar neste processo, uma vez que o mesmo é moroso, dispendioso e burocrático. O entrevistado E1 conclui que: “*não se descarta a hipótese, sendo um dos objetivos da empresa há medida que for crescendo apostar na certificação*”. Contudo, “*existe vontade para agilizar o processo, assim que seja possível*”. Já, E4 remete para a “*preparação de um processo de certificação para o futuro próximo*”.

Contudo, as restantes empresas partilharem a mesma opinião no sentido em que o processo tem diversas particularidades, mas destacam o facto da certificação ser importante e valorizada, conforme referido por E3.

Por sua vez, E7 reitera: “*a certificação é muito importante*” e acrescenta “*a empresa é certificada, (...), por obrigatoriedade*” e explica “*a sustentabilidade faz parte da filosofia da empresa, por isso, é um compromisso de preservação da natureza, da biodiversidade e proteção de espécies em vias de extinção*”.

Já E2 acrescenta: *“a certificação é valorizada e importante e faz parte da estratégia global da empresa ser uma empresa certificada”*. No entanto, E2 adverte que *“é difícil tratar do processo sozinho. Tivemos assessoria por parte de uma empresa da região que nos prestou apoio. De facto, sem este apoio, seria difícil, mas com o apoio que conseguimos, não foi nada difícil”*.

Também para E7, o número de recursos humanos que foram necessários alocar somente à realização de um processo de certificação e o excesso de burocracia são apontados como fatores que dificultam a concretização deste tipo de processo. Contudo, E8 afirma *“é um processo simples”* e acrescenta que a empresa tem um manual, que apresenta as medidas sustentáveis a implementar, sendo que, a sustentabilidade integra os objetivos da empresa e conclui E8: *“a sustentabilidade faz parte dos horizontes da empresa (...) existe uma equipa na empresa que elaborou um plano de sustentabilidade, que será certificado pelas entidades competentes”*.

Conforme explana E3: *“temos a empresa certificada com o modo de produção integrada, exigência apresentada pela comissão vitivinícola”*. Enquanto E2 refere: *“temos a certificação norma ISO 9001 e a certificação de modo de produção integrada, esta decisão foi tomada por convicção seguindo a estratégia definida para a empresa”*. Também E8 indica que *“implementámos a certificação ISO 9001 relacionada com o sistema de qualidade”*.

Por sua vez, E7 pormenoriza: *“todas as nossas vinhas estão certificadas para o modo de produção integrada, onde a produção de uvas se rege por uma intervenção mínima restringindo, tanto quanto possível, o uso de tratamentos com pesticidas para o controlo de pragas”*.

Por seu turno, E5 justifica que como base nos valores pessoais, *“tomamos a iniciativa de certificar a empresa com a certificação de modo de produção integrada, considerando que seria o mais correto a fazer”*. Seguindo as perspetivas anteriores, E6 descreve: *“valorizamos a continuidade de um negócio responsável, temos a norma ISO 14001 e para nós a certificação é importante, garante valor à empresa e transmite qualidade aos clientes”*.

Por sua vez, E9 expressa *“a sustentabilidade faz parte da missão e política da empresa, consideramos que a certificação é importante e corresponde aos nossos objetivos estratégicos, também os requisitos de mercado onde operamos assim exigem. E acrescenta “de momento, estamos a desenvolver o processo de certificação, consideramos que o processo não está a ser difícil, temos um departamento com profissionais qualificados que estão responsáveis por este procedimento”*.

Na tabela 4.41 apresenta os pontos anteriormente identificados.

Tabela 4.41 – Elementos mencionados pelos entrevistados

Motivos	Evidências a partir das entrevistas	Entrevistados
Estratégia empresarial	- “não se descarta a hipótese, sendo um dos objetivos da empresa (...) apostar na certificação (...) existe vontade para agilizar o processo, assim que seja possível” (E1) - “a certificação é valorizada e importante e faz parte da estratégia global da empresa ser uma empresa certificada (...) decisão foi tomada por convicção seguindo a estratégia definida para a empresa” (E2) - “preparação de um processo de certificação para o futuro próximo” (E4) - “valorizamos a continuidade de um negócio responsável” (E6) - “(...) faz parte dos horizontes da empresa” (E8) - “a certificação é importante e corresponde aos objetivos estratégicos da empresa” (E9)	E1, E2, E4, E6, E8, E9
Requisito	- “temos a empresa certificada com o modo de produção integrada, exigência apresentada pela comissão vitivinícola” (E3) - “a empresa é certificada (...) por obrigatoriedade” (E7) - “(...) também os requisitos de mercado onde operamos assim exigem” (E9)	E3, E7, E9
Baseado em valores pessoais	- “tomamos a iniciativa de certificar a empresa com a certificação de modo de produção integrada, considerando que seria o mais correto a fazer” (E5)	E5
Tipologia	Evidências a partir das entrevistas	Entrevistados
Produção Integrada	- “temos a certificação de modo de produção integrada” (E2) - “empresa certificada com o modo de produção integrada” (E3) - “(...) certificação de modo de produção integrada” (E5) - “(...) certificadas para o modo de produção integrada” (E7)	E2, E3, E5, E7
ISO 14001	- “temos a norma ISO 14001” (E6)	E6
ISO 9001	- “temos a certificação norma ISO 9001” (E2) - “implementamos a certificação ISO 9001” (E8)	E2, E8

Fonte: Elaboração própria

4.2.2.4 Benefícios percebidos com a implementação de práticas sustentáveis

No que respeita aos benefícios percebidos com a implementação de práticas sustentáveis, foi possível verificar alguns pontos de vista em consonância.

Conforme indicado por E3 “ainda não foi possível aferir efeitos muito significativos”. Similarmente, E1 descreve que, no seu caso, os benefícios não são muitos mensuráveis, mas refere “temos a noção que as nossas ações são benéficas para o meio ambiente”. E acrescenta E1 “a reciclagem traz custos, mas no global traz benefícios, consideramos que não se traduz em benefícios financeiros porque pagamos para a empresa recolher os resíduos”. E E1 conclui:

“para nós é uma postura social, de querer fazer as coisas bem, de forma a não prejudicar o ambiente”.

Similarmente, E2 indica: “acreditamos que com as nossas ações podemos mudar o mundo”. E reitera: “pretendemos e queremos ser autossuficientes a nível de recursos (temos particular atenção com o consumo de água, por exemplo), conseguimos poupar nos consumos”.

No entanto, E5 explica que “fornecemos produtos e serviços de qualidade aos nossos clientes, respeitando o ambiente, é esta a estratégia da empresa” e acrescenta “queremos ter produtos que satisfazem os clientes”. Também E4 reconhece a importância de produtos de qualidade, sendo os seus produtos vinhos DOC, respeitando o *terroir*.

Torna-se evidente que para E6, os benefícios a alcançar prendem-se com o facto de “através do plano de sustentabilidade que o grupo desenvolveu, que vai desde a base até ao topo, monitorizamos o consumo de matérias-primas e consumo energético, conseguimos reduzir os impactos da nossa atividade - redução do consumo de água e utilização de vidro leve”.

Enquanto para E7: “os benefícios alcançados com a implementação de práticas sustentáveis estão relacionados, sobretudo, com a redução de custos”. Por seu turno, E8 menciona que, embora, a implementação de práticas sustentáveis seja recente o balanço é benéfico para a empresa, conforme expressa E8: “ainda estamos no ‘ano zero do GreenBook’, estamos em fase de estudo para podermos melhorar as nossas qualidades, mas até à presente data podemos informar que os resultados estão a ser positivos”. Também para E9, os benefícios existentes prendem-se com “as melhorias verificadas a nível operacional nos diversos departamentos da empresa”.

A tabela 4.42 apresenta os pontos a destacar relativamente à identificação dos benefícios percecionados com a implementação das práticas sustentáveis.

Tabela 4.42 – Benefícios identificados com base nas entrevistas

Benefícios percecionados	Evidências a partir das entrevistas	Entrevistados
Melhorias internas	- “consequimos poupar nos consumos” (E2) - “monitorizamos o consumo de matérias-primas e consumo energético, conseguimos reduzir os impactos da nossa atividade (...)” (E6) - “(...) os resultados estão a ser positivos” (E8) - “melhorias verificadas a nível operacional nos diversos departamentos da empresa” (E9)	E2, E6, E8, E9
Reduzir custos	- “os benefícios (...) estão relacionados (...) com a redução de custos” (E7)	E7
Melhoria da qualidade	- “ter produtos de qualidade, sendo produtos DOC, respeitando o <i>terroir</i> ” (E4) - “fornecemos produtos e serviços de qualidade aos nossos clientes, respeitando o ambiente, é esta a estratégia da empresa” (E5)	E4, E5

Fonte: Elaboração própria

4.2.2.5 Desafios encontrados com a implementação de práticas sustentáveis

Quanto aos desafios encontrados na implementação de práticas sustentáveis, foram citados vários.

De acordo com E4, *“os custos associados tornam-se no maior obstáculo”*. Também para E1, *“os processos dispendiosos e a burocracia existente criam impedimentos”*. E3 partilha o mesmo argumento, ao referir que o desafio é *“a burocracia que subsiste”*.

Em concordância com os testemunhos anteriores, E8 indica *“para podermos ter um projeto exemplar na área da Sustentabilidade temos que ultrapassar muita burocracia, em certas alturas alguns assuntos são muito morosos, mas faz tudo parte do processo”*. Similarmente para E9 *“a maior dificuldade são os custos existentes”*.

Nesta sequência, todos os entrevistados referem que a existência de apoios seria importante para a impulsionar a implementação de práticas sustentáveis.

Enquanto para E2, o desafio é a nível interno na empresa, na medida em que, *“com a entrada de novos recursos humanos, torna-se mais demorado que os novos elementos da equipa fiquem inseridos/integrados nas nossas práticas”*. Por isso, acrescenta: *“sensibilizamos os novos colaboradores para determinadas ações, por exemplo, na época das vindimas, incentivar o consumo controlado de água, ou seja, não deixar a torneia da água sempre aberta nas vindimas ou noutras ocasiões”*. E conclui, *“agora vemos que os colaboradores adotam esta e outras medidas que incutimos na nossa equipa”*.

Também para E7, o grande desafio prende-se com o facto *“de por vezes existir resistência à mudança a nível interno e, por isso, algumas práticas não são fáceis de implementar”*, mas existe resiliência por parte dos colaboradores.

Outro desafio identificado prende-se com o facto de ser difícil a mudança de comportamentos do público interno da empresa, isto é, de acordo com E9 *“alterar as mentalidades também é um desafio”*.

Na sequência do anterior testemunho, E6 afirma *“um dos maiores desafios é a mudança de mentalidades, tendo em conta a promoção de boas práticas, por exemplo, na redução do consumo de água”*. No entanto, explica que *“a empresa incute o respeito pelo meio ambiente, com base no seu plano de sustentabilidade todos os colaboradores são motivados para desempenhar ações sustentáveis”*, vislumbrando o uso eficiente de água.

Por seu turno, E1 identifica a logística como obstáculo. Conforme explica: *“para a recolha de resíduos temos de juntar o volume suficiente e depois solicitar a recolha junta da empresa que presta esse serviço, por vezes acontece que fazemos essa solicitação e não existe disponibilidade para a recolha”*.

A tabela 4.43 apresenta os pontos a destacar relativamente aos desafios mencionados.

Tabela 4.43 – Desafios identificados com base nas entrevistas

Desafios Encontrados	Evidências a partir das entrevistas	Entrevistados
Burocracia	- <i>“burocracia existente (...)”</i> (E1) - <i>“a burocracia que subsiste”</i> (E3) - <i>“(…) burocracia (...)”</i> (E5) - <i>“(…) temos que ultrapassar muita burocracia”</i> (E8)	E1, E3, E5, E8
Custos	- <i>“processos dispendiosos”</i> (E1) - <i>“os custos associados tornam-se no maior obstáculo”</i> (E4) - <i>“a maior dificuldade são os custos existentes”</i> (E9)	E1, E4, E9
Falta de apoios	- <i>“falta de apoios governamentais”</i> (E5)	E5
Resistência à mudança	- <i>“torna-se mais demorado que os novos elementos da equipa fiquem inseridos/integrados nas nossas práticas”</i> (E2) - <i>“um dos maiores desafios é a mudança de mentalidades”</i> (E6) - <i>“resistência à mudança a nível interno e, por isso, algumas práticas não são fáceis de implementar”</i> (E7) - <i>“alterar as mentalidades também é um desafio”</i> (E9)	E2, E6, E7, E9
Logística	- <i>“para a recolha de resíduos (...) por vezes não existe disponibilidade para a recolha”</i> (E1)	E1

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Resultados em nuvem de palavras

Os resultados apresentados anteriormente são representados, de seguida, através de uma nuvem de palavras extraída a partir do Software NVivo 12. Esta representação visual destaca as palavras mais frequentes no conjunto das entrevistas que foram realizadas. Desta forma, é possível identificar as palavras mais recorrentes e, ainda, é possível observar os termos relacionados com as práticas sustentáveis.

Conforme ilustrado na figura 4.8, as palavras que mais se destacam são “sustentabilidade”, “certificação”, “estratégia”, “vinhos” e “empresa”. De seguida, as palavras “ambiente” e “social” podem representar as dimensões de sustentabilidade. Por outro lado, a palavra “burocracia” identifica-se como um dos desafios encontrados na implementação de práticas sustentáveis que os entrevistados citam. Depreende-se ainda, que as palavras “natureza”, “pessoas”, “conjunto” e “medidas” podem estar relacionadas com a forma como as empresas entrevistadas interpretam o conceito de sustentabilidade, nomeadamente, a definição de um conjunto de práticas sustentáveis que engloba medidas que visam a natureza e as pessoas. Ainda, com as palavras “produção” e “integrada” se conclui que é assumida uma tipologia de certificação mencionada por algumas empresas entrevistadas. Ainda, se depreende que as palavras “visitas”, “provas”, “promoção” e “produtos” correspondem a serviços turísticos, na medida em que, o enoturismo

Capítulo 5

5 Discussão dos Resultados

O presente capítulo diz respeito à discussão dos resultados e está dividido em três seções: a primeira é referente à investigação quantitativa, a segunda concerne a investigação qualitativa e na última secção é apresentada uma síntese da discussão dos resultados, procurando triangular os resultados da análise quantitativa e qualitativa.

A primeira secção subdivide-se em seis subsecções, cada subsecção corresponde a uma hipótese de investigação. Os resultados foram obtidos a partir dos modelos de regressão linear múltipla e da análise de comparação de médias entre variáveis (teste t Student e ANOVA). Por sua vez, na segunda secção é apresentada a análise de conteúdo realizada às respostas obtidas através de entrevista.

5.1 Fase I – investigação quantitativa

5.1.1 Hipótese 1

Conforme observado na tabela 4.35 (ver subsecção 4.1.4), a hipótese 1 “a implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas)” foi suportada.

Ao testar a hipótese 1, a variável “os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável”, é a mais relevante. Desta forma, é possível afirmar que os colaboradores incentivam a implementação de práticas sustentáveis na empresa. Segundo Collins et al. (2007), o envolvimento e compromisso por parte dos elementos da gestão da empresa, bem como, colaboradores e demais *stakeholders* pode ser visto como um fator de motivação para a implementação de práticas sustentáveis. Mas, também as características pessoais desempenham um papel relevante na perspectiva adotada face à implementação de práticas sustentáveis (Kolk, 2003). Assim, o aumento do esforço para implementar práticas sustentáveis é resultado da crescente influência e consciencialização dos *stakeholders*, o que se traduz no comportamento por parte das empresas de forma responsável (Amran et al., 2015).

Deste modo, são corroboradas as perspectivas de Walker et al. (2008) que indicam que as motivações para a implementação de práticas sustentáveis podem ser categorizadas de duas formas: internas e externas, e de Rezapouraghdam et al. (2019) que declaram que para a empresa alcançar os objetivos de sustentabilidade, o envolvimento ativo dos colaboradores é crucial, pelo que, a implementação de estratégias no âmbito da sustentabilidade não é possível de realizar sem o apoio dos colaboradores (Myung et al., 2012).

Conforme o estudo de Haider et al. (2019) conclui, os colaboradores podem desempenhar um papel vital na conquista da sustentabilidade e a sua consciencialização sobre a temática da

sustentabilidade pode ser uma estratégia importante para tornar a empresa sustentável em termos sociais, económicos e ambientais.

Tendo em conta que o desafio mais urgente para as empresas é conseguir o envolvimento dos colaboradores no processo de implementação de práticas sustentáveis, sendo crucial para a abordagem coletiva em direção à sustentabilidade, os resultados obtidos estão em linha com o ponto de vista de Rezapouraghdam et al., (2019), na medida em que se verifica que os colaboradores estão envolvidos e comprometidos no processo de implementação de práticas sustentáveis.

5.1.2 Hipótese 2

A hipótese 2 ‘As barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis’ foi suportada parcialmente, conforme se observa na tabela 4.35 (ver subsecção 4.1.4).

Considerando a categorização apresentada por Neto et al. (2017), foi possível verificar no presente estudo que a variável “falta de compromisso/envolvimento por parte da gestão de topo”, que compõe o modelo de regressão linear múltipla, pertence ao grupo de barreiras organizacionais.

O resultado obtido confirma também as conclusões de Laurett e Paço (2018), que afirmam que várias das barreiras que são identificadas, estão relacionadas com aspetos relativos com a própria estrutura da empresa.

Ainda, este resultado vai ao encontro de vários estudos, tais como o de Álvarez-García e RíoRama (2016), Lozano (2013) e Bhanot et al. (2017), em que os autores indicam que existe relação entre a variável “falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo” e a implementação de práticas sustentáveis. E também de um estudo recente, em que D’Souza (2020) conclui que as restrições em termos de recursos, a falta de consciencialização e de compromisso por parte da gerência são algumas razões para a implementação de práticas sustentáveis não ser muito bem acolhida. Por sua vez, para Bhanot et al. (2017), uma das principais barreiras que as empresas enfrentam quando traçam objetivos com vista à sustentabilidade está relacionada com a falta de estratégia.

De forma a mitigar a existência de barreiras, consideram-se as seguintes recomendações encontradas na literatura: Thomas (2009) menciona que é necessário desenvolver capacidades e que os programas de formação empresarial visam melhorar as competências de modo a aperfeiçoar estratégias para alcançar um melhor desempenho ao nível da sustentabilidade (Mustapa et al., 2018). Uma forma de solucionar esta questão seria, por exemplo, através atividades de formação relacionadas com esta temática, uma vez que as empresas que geralmente organizam formação interna têm maior probabilidade de implementar práticas proativas (Muñoz-Villamizar et al., 2018). Outra medida seria os organismos governamentais

desenvolverem programas de formação neste âmbito (Boiral et al., 2017). Por seu turno, Haider et al. (2019) também concluíram que as palestras contribuem para aprofundar o conhecimento sobre a sustentabilidade, podendo facilitar a promoção de comportamentos pró-ambientais (Ballew et al., 2015). Para além dos contributos da formação, Buffa et al. (2018) acrescentam que as práticas sustentáveis implementadas pelas empresas podem ser aprimoradas através de incentivos públicos. No seguimento destes argumentos, Gázquez -Abad et al. (2014) aditam que as instituições públicas poderiam ajudar as empresas a reduzir os custos de informação relacionados com a sustentabilidade ao fornecer informações sobre oportunidades e ameaças relacionadas com o impacto ambiental das suas atividades.

Na presente investigação constatou-se que as variáveis que não estão correlacionadas com a variável “práticas sustentáveis” são as seguintes: “Falta de recursos humanos e materiais” e “Falta de envolvimento por parte dos colaboradores e dificuldade para motivá-los”, não corroborando, portanto, com alguns estudos que previamente identificaram as barreiras à implementação de práticas sustentáveis (ex. Salomone, 2008; Lozano, 2013; Álvarez-García e RíoRama, 2016; Bhanot et al., 2017). Estas barreiras não surgem no modelo de regressão obtido nesta pesquisa.

5.1.3 Hipótese 3

A hipótese 3 ‘A implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios’ foi suportada, conforme se observa na tabela 4.35 (ver subsecção 4.1.4).

É possível indicar que as variáveis “melhoria da relação com os clientes” e “redução de custos a médio e longo prazo”, no contexto em estudo, são consideradas como os benefícios relacionados com a implementação de práticas sustentáveis.

Este resultado corrobora a perspectiva de Álvarez-García e RíoRama (2016) que mencionam a existência de benefícios tangíveis e intangíveis, ou económicos e organizacionais. E ainda, de Tarí et al. (2012), na medida em que a melhoria na relação com os fornecedores e outros *stakeholders* e em termos de eficiência (ex. ao nível da produtividade, da economia de custos e melhor controlo de gestão) são alguns dos benefícios que a empresa alcança com a implementação de práticas sustentáveis.

Conforme explicado por Gavronski et al. (2008), os benefícios são categorizados em quatro grupos. Portanto, é possível afirmar que o resultado obtido é composto por benefícios financeiros (correspondendo à variável “redução de custos a médio e longo prazo”) e benefícios de mercado (correspondendo à variável “melhoria da relação com os clientes”). Ainda, considera-se que este resultado está em linha com o estudo de Amaeshi et al. (2008) que mencionam que as empresas dedicam atenção às práticas sustentáveis com vista à redução de custos.

Em suma, constata-se que o resultado obtido vai ao encontro da literatura (ex. Sharma e Vredenburg, 1998; Nowak e Washburn, 2002; Poksinska et al., 2003; Prajogo, 2011). Para Sharma e Vredenburg (1998), os benefícios alcançados prendem-se com melhorias na eficiência e produtividade. Nowak e Washburn (2002) afirmam que a implementação de práticas sustentáveis pode resultar numa imagem positiva para a mente do consumidor, e consequentemente, originar um aumento no volume de vendas. Por seu turno, Poksinska et al. (2003) indicam que um dos benefícios pode advir de relações que a empresa estabelece com os *stakeholders*. Já Prajogo (2011) argumenta que as melhorias internas que a empresa alcança através da implementação de práticas sustentáveis ajudam a alcançar um melhor desempenho, produtividade e lucratividade.

5.1.4 Hipótese 4

A hipótese 4, ‘As empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada, pois ao analisar os resultados obtidos nos testes estatísticos efetuados, estes não apresentam valores estatisticamente significativos, conforme se verifica na tabela 4.35 (ver subsecção 4.1.4).

Este resultado poderá ser explicado, de acordo com a perspetiva de Brunsgaard e Larsen (2019), que argumentam que algumas empresas ainda consideram a certificação no âmbito da sustentabilidade, como um processo que consiste em muita documentação e custos desnecessários, e que para além disso, o processo de certificação geralmente consome muito tempo e recursos (Wangel et al., 2016). Para Heyns et al. (2014), embora a certificação possa refletir um elemento de tangibilidade e autenticidade face à imagem de responsabilidade social empresarial, nem todas as empresas estão predispostas a preparar um processo de certificação.

No entanto, conforme indica Ramiller (2019), sem a existência de diretrizes claras, as práticas de sustentabilidade podem ser definidas de acordo com a conveniência da empresa e não de acordo com um padrão rigoroso.

Por seu turno, Montiel et al. (2019) explica que em alguns casos, as empresas podem querer certificar os seus padrões de sustentabilidade, mas podem não ter certeza de qual pode acrescentar um maior valor, uma vez que a certificação é descrita como um processo protocolar sustentado em normas rigorosas e mecanismos institucionais (Boiral e Gendron, 2011).

Aravind e Christmann (2011) concluem, no seu estudo, que o desempenho ambiental de empresas certificadas e não certificadas não difere significativamente. Depreende-se que o resultado obtido na presente investigação converge com estes autores.

5.1.5 Hipótese 5

A hipótese 5, ‘Quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada, pois ao analisar os resultados obtidos nos testes estatísticos efetuados, estes não apresentam valores estatisticamente significativos, conforme se verifica na tabela 4.35 (ver subsecção 4.1.4).

Desta forma, os resultados são coerentes com as argumentações de Jenkins (2006, p.248), as “empresas com 100-120 colaboradores tinham mais probabilidade de desenvolverem políticas e um programa no âmbito da sustentabilidade, mas também existiam estas evidências em empresas menores”, e de Buffa et al. (2018) que indicam que, no setor do turismo, as práticas sustentáveis são implementadas por pequenas empresas e, ainda, de Dodds e Holmes (2011) que referem que no que respeita às microempresas, estas têm mais oportunidades de implementar práticas inseridas na dimensão ambiental, por exemplo, práticas de gestão de energia e resíduos. Por último, conforme defendem Lawrence et al. (2006), as pequenas empresas reconhecem que as práticas sociais são uma prioridade.

Contudo, os resultados obtidos não vão ao encontro das perspetivas de Gallo e Christensen (2011), que argumentam que o número de colaboradores da empresa tem influência na implementação de comportamentos com vista à sustentabilidade, de Collins et al. (2007) que mencionam que o número de colaboradores da empresa seria determinante para a implementação de boas práticas ambientais, e de Grimstad e Burgess (2014) que consideram que o número de colaboradores da empresa é relevante para a definição e implementação de políticas de sustentabilidade.

Em síntese, os resultados obtidos indicam que as empresas, independentemente da sua dimensão desenvolvem políticas e implementam práticas sustentáveis. Conforme menciona Prashar (2019) é necessária uma abordagem inovadora e simplista para orientar a implementação de práticas sustentáveis desenvolvidas por pequenas e médias empresas. Por seu turno, Jenkins (2006) indica que é necessário que as pequenas e médias empresas desenvolvam ferramentas específicas e não adaptem as medidas projetadas por grandes empresas.

5.1.6 Hipótese 6

Conforme observado na tabela 4.35 (ver subsecção 4.1.4), a hipótese 6 ‘Quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada.

Uma possível explicação para este resultado pode estar relacionada com o facto de que as empresas inquiridas têm consciencialização da importância da sustentabilidade (Amran et al., 2015; Atkin et al., 2012), existindo assim um aumento das preocupações ambientais (Bamberg e

Moser, 2007) e, conseqüentemente, estão empenhadas em ter comportamentos sustentáveis (Bonn et al., 2016).

Por seu turno, Shevchenko et al. (2016) indicam que uma empresa para se tornar verdadeiramente sustentável depende das suas capacidades, sendo que, o desenvolvimento de políticas e implementação de ações específicas estão associados aos recursos disponíveis nas empresas (Walton et al., 2019).

De acordo com D'Souza et al. (2020), as grandes empresas costumam ser proactivas em relação à sustentabilidade e gerem as expectativas dos *stakeholders* externos para se tornarem sustentáveis, enquanto as empresas menores alteram os seus comportamentos com base na sua disponibilidade interna.

5.2 Fase II – investigação qualitativa

5.2.1 Interpretação do conceito de Sustentabilidade

Os entrevistados ao serem questionados sobre como definem o conceito de sustentabilidade, responderam de modo diferenciado. Constatou-se que as empresas demonstram preocupação com o meio ambiente e as pessoas (colaboradores e comunidade local). Esta preocupação foi assinalada pelos entrevistados E1 e E2. Assim, esta evidência vai ao encontro de Salas-Zapata e Ortiz-Muñoz (2019), que defendem que um dos aspetos relacionados com o conceito de sustentabilidade está centrado no conjunto de critérios sociais e ambientais.

Por outro lado, segundo os testemunhos dos entrevistados E4, E5, E8 e E9 é realçada a responsabilidade ambiental, bem como, o respeito pela natureza e meio ambiente, o que corrobora com Szolnoki (2013), pois os resultados do seu estudo demonstram que os entrevistados associam, principalmente, o termo sustentabilidade apenas à dimensão ambiental. Ainda, é de referir que associado ao princípio de respeitar a natureza e meio ambiente, se encontram os valores pessoais que são transmitidos entre a família, de geração em geração, conforme mencionado pelo entrevistado E5. Deste modo, verifica-se que os valores pessoais e o envolvimento por parte dos elementos da gestão da empresa são impulsores para a implementação de práticas sustentáveis (Collins et al., 2007).

Perante o exposto, observa-se que o conceito de sustentabilidade se relaciona com a preservação dos recursos naturais (Moldan et al., 2012), existindo consciencialização para um comportamento responsável em relação ao meio ambiente (Avram e Kuhne, 2008), utilizando os recursos disponíveis sem comprometer a capacidade das gerações futuras (Pero et al., 2017).

Outra definição foi identificada pelos entrevistados E6 e E7, referindo que a sustentabilidade se baseia em três dimensões: ambiental, social e económica. Esta visão está em concordância com Elkington (1997) remetendo para o conceito *Triple Bottom Line*. E, ainda, corrobora com o postulado por Kpinpuo e Tuokuu (2017).

Em suma, de acordo com os testemunhos reunidos, é possível verificar que as empresas interpretam o conceito de sustentabilidade conforme argumentado por Baird et al. (2018). Os autores analisaram a forma como as empresas do setor vitivinícola compreendiam o conceito de sustentabilidade e concluíram que os inquiridos se referiram ao conceito de sustentabilidade ligado, por exemplo, a: i) questões ambientais; ii) questões de biodiversidade; iii) questões no âmbito da responsabilidade social empresarial; iv) questões ambientais, sociais e económicas (Baird et al., 2018).

5.2.2 Identificação das práticas sustentáveis implementadas

No que concerne à implementação de práticas sustentáveis, todas as empresas consideram como um elemento estratégico, a existência de empenho por parte da gestão de topo, bem como, os demais departamentos das empresas. Assim, verifica-se que existe concertação com Avram e Kuhne (2008), isto é, o comportamento responsável, por parte das empresas, faz parte de uma estratégia. No entanto, esta assunção não vai ao encontro da argumentação de Pinzone et al. (2015), pois os autores consideram que a falta de compromisso por parte da empresa representa o principal obstáculo para a implementação de estratégias ambientais proactivas, assim como, a falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo (Álvarez-García e RíoRama, 2016; Lozano, 2013; Bhanot et al., 2017).

De forma a exemplificar algumas das práticas sustentáveis implementadas pelas empresas, apresentam-se as seguintes, no que diz respeito à dimensão ambiental: utilização de produtos que não sejam nocivos para a natureza, por exemplo, não usar produtos fitoquímicos, pesticidas nem metais pesados, evitar o desperdício de água sendo o seu consumo controlado, valorização dos subprodutos, separação seletiva dos resíduos - reciclagem do vidro, do papel e o plástico, consumo controlado de energia, redução do consumo de plástico através do uso de produtos em papel ou em bambu, reutilização das rolhas das garrafas consumidas nas provas de vinho, e também, o tratamento de efluentes e a utilização de energia renovável (através de painéis solares), sendo que estas duas últimas práticas é, ainda, uma realidade para poucas empresas.

Com a descrição destes exemplos, é possível verificar que as empresas implementam diversas práticas sustentáveis referentes à dimensão ambiental, conforme apresentado por Font et al. (2016) e Rao e Holt (2005).

De acordo com as afirmações de E1, E4 e E7, ao descreverem os métodos utilizados ao nível dos processos produtivos, verifica-se que a sustentabilidade integra várias medidas que devem ser implementadas nos diferentes departamentos da empresa – produção e logística (Baumgartner, 2014).

Em relação ao uso dos subprodutos, segundo mencionado por E2 e E7, é possível observar que estas ações vão ao encontro de Christ e Burrit (2013) remetendo para a preocupação com os resíduos orgânicos resultantes do processo de produção. Ainda no que diz respeito à rentabilização dos subprodutos, perante a medida descrita por E2 relativa à sua venda, é

possível verificar que a argumentação de Gázquez-Abad et al. (2014) é corroborada. Os autores declaram que a visão da sustentabilidade também inclui elementos económicos, nomeadamente, a viabilidade a longo prazo das empresas (Gázquez-Abad et al., 2014).

No âmbito da implementação de práticas sustentáveis inseridas na dimensão ambiental, Font et al. (2016) enumeram alguns exemplos, nos quais está patente a utilização de fontes de energia renováveis (solar, eólica, biomassa). Alguns entrevistados (E6, E7 e E8) ilustraram este exemplo com a identificação das práticas sustentáveis implementadas pelas suas empresas, através da utilização de painéis solares/sistema fotovoltaico.

Outro exemplo está relacionado com a existência de soluções que visam a gestão de efluentes, nomeadamente, a Estação de Tratamento de Águas Residuais (ETAR) nas empresas A e G (de acordo com os entrevistados E1 e E7). Portanto, existe uma preocupação por parte das empresas no que se refere ao tratamento de águas residuais, conforme mencionado na literatura (Knowles e Hill, 2011; Ohmart, 2008).

Por sua vez, na dimensão social foram mencionadas as seguintes práticas sustentáveis: apoiar ações de solidariedade social e apoio à comunidade, por exemplo, através de ações de voluntariado empresarial, de donativos a instituições particulares de solidariedade social, a instituições culturais, a instituições de cariz humanitário, doações às populações locais (ex. a distribuição de álcool gel ou gel antisséptico, enquanto decorre o estado de emergência provocado pelo COVID-19) e, ainda uma outra ação – donativos a hospitais que estão referenciados para dar resposta à doença provocada pelo novo coronavírus. As práticas supramencionadas, foram identificadas na literatura (Collins et al. 2007; Font et al., 2016).

Font et al. (2016) indicam que as empresas podem colaborar em projetos sociais e foi possível constatar que muitos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8 e E9) mencionaram esta ação. Conforme exemplificado por Collins et al. (2007), as empresas podem colaborar em projetos comunitários locais através de contribuições pecuniárias, sendo esta medida levada a cabo pelas empresas B, C, G, H e I (entrevistados E2, E3, E6, E8, E9, respetivamente).

Conforme evidenciado por E6, outra prática sustentável consiste na promoção de um bom ambiente de trabalho existindo oportunidades de diálogo e partilha de novas ideias, valorizando o crescimento do colaborador. Estas medidas foram, anteriormente, identificadas como práticas sustentáveis no estudo de Wilkinson et al. (2001).

No que concerne à dimensão económica, os entrevistados referiram as seguintes práticas sustentáveis: promover a criação de emprego, realizar ações de recrutamento junto das comunidades envolventes, providenciar boas condições a nível salarial, bem como, desenvolver parcerias de forma a estimular a economia local. A realização destas medidas corresponde à perspetiva apresentada por Garay e Font (2012).

Em síntese, é possível constatar que os exemplos partilhados pelos entrevistados, nas várias dimensões, vão ao encontro da literatura (McWilliams et al., 2014; Font et al., 2016; Pero et al., 2017 e Flores, 2018).

5.2.3 Importância atribuída à certificação

As empresas entrevistadas valorizam a certificação considerando que é de extrema importância. No entanto, duas empresas não são certificadas. De acordo com os motivos citados pelos entrevistados (E1 e E4), constata-se que a certificação poderá ser uma tarefa difícil (Martens et al., 2019) e a falta de recursos e os custos altos de implementação são vistos como obstáculo à certificação (Montiel et al., 2019). Não obstante, as empresas revelam que estão predispostas a preparar os processos de certificação, assim que possível.

Contudo, uma empresa tem já o processo de certificação em desenvolvimento, conforme proferido por E9, na presente data, *“está a ser desenvolvido o processo para certificar a empresa”*.

As empresas certificadas referenciaram a sua certificação pela norma ISO 14001; norma ISO 9001 e o modo de produção integrada. Apesar de diversos entrevistados (E2, E3 e E7) mencionarem que as empresas possuem certificação, indicaram ainda que são processos com alguma complexidade. Estas evidências corroboram as opiniões de Boiral e Gendron (2011), que indicam que a certificação é descrita como um processo protocolar sustentado em normas rigorosas e mecanismos institucionais, sendo um processo que, geralmente, consome muito tempo e recursos (Wangel et al., 2016). No entanto, verificam-se dois testemunhos divergentes, isto é, os entrevistados (E8 e E9) referem, respetivamente, que o processo é simples e que não está a ser um processo difícil.

Em relação às empresas certificadas, uma das razões pelas quais as empresas referem ter optado pela certificação prende-se com o facto de ser um requisito por parte de um organismo/entidade. Assim, é corroborado um dos resultados do estudo de Sugiura e Oki (2018). Outro motivo apontado é baseado nos valores pessoais (respeito e responsabilidade), indo ao encontro da premissa de Santos et al. (2015, p. 9) ao indicar que uma das razões mais importantes para a certificação de uma empresa é o facto de permitir “manter uma relação harmoniosa entre as pessoas e o meio ambiente”.

Para Muñoz-Villamizar et al. (2018), a certificação é um elemento importante para as empresas, sendo que, a certificação norma ISO visa gerar confiança e legitimidade (Boiral e Gendron, 2011). Constata-se que a declaração proferida por E6 se aproxima desta visão encontrada na literatura.

Em suma, perante o exposto nesta subsecção, as argumentações de Sugiura e Oki (2018) Hellmeister e Richins (2019) e Brunsgaard e Larsen (2019) são corroboradas, uma vez que estes

autores afirmam que a certificação no âmbito da sustentabilidade tem ganho força nos últimos anos.

5.2.4 Benefícios percebidos com a implementação de práticas sustentáveis

Conforme indicado por Atkin et al. (2012) existem empresas que implementam práticas sustentáveis, mesmo sem benefício aparente. Alguns entrevistados (E1 e E3) compartilharam deste mesmo argumento. Também se verifica que, apesar da empresa A ainda não conseguir mensurar reais os benefícios, os argumentos de E1 refletem consciencialização, preocupação e respeito pelo meio ambiente (Cambra-Fierro et al., 2008).

Os benefícios percebidos pelos entrevistados E2, E6, E7, E8 e E9 traduzem-se em melhorias a nível interno, conforme apontado por Poksinska et al. (2003), bem como, em termos de produtividade, corroborando com Angell e Klassen (1999), e melhoria ao nível da eficiência operacional, correspondendo às argumentações de Amaeshi et al. (2008).

Por outro lado, os testemunhos de E5 e E4 são referentes a benefícios que estão relacionados com a relação entre a empresa e os seus clientes, tal como apresentado por Gavronski et al., (2008). Por sua vez, E7 nomeia a redução de custos como principal benefício. Assim, esta afirmação corrobora as argumentações dos autores Melnyk et al. (2003) e Álvarez-García e RíoRama (2016).

5.2.5 Desafios encontrados com a implementação de práticas sustentáveis

Quando as empresas desenvolvem uma política de sustentabilidade e, conseqüentemente, implementam práticas sustentáveis podem enfrentar diferentes desafios, dificuldades e barreiras (Álvarez-García e RíoRama, 2016). Verifica-se que tal foi experienciado por todas as empresas.

No decorrer da entrevista, os entrevistados E1, E3, E5, E8 referiram que os processos são demasiado burocráticos. Conforme apresentado na literatura (Salomone, 2008), os custos elevados representam também dificuldades para a execução de medidas sustentáveis, e este desafio é identificado pelos entrevistados E1, E4 e E9.

Por outro lado, conforme identificado pelo entrevistado E5, um dos principais obstáculos é relativo à falta de apoios governamentais. Assim, é corroborada a perspectiva de Neto et al. (2017), que refere que a falta de políticas de incentivo, bem como, a falta de fundos, são barreiras face à implementação de práticas sustentáveis. Portanto, seria importante a existência de apoios financeiros de forma a que as empresas conseguissem implementar práticas sustentáveis, conforme mencionado pelo entrevistado E4. Perante esta situação, a existência de apoio seria uma forma de solucionar este obstáculo, segundo Sanchez (2010). Estes desafios corroboram, ainda, os resultados de Gázquez-Abad et al. (2014), uma vez que, os incentivos

insuficientes são considerados como um fator limitativo na execução das políticas de sustentabilidade. Por outro lado, conforme Hellmeister e Richins (2019) indicam, uma parte substancial de empresas, geralmente, não investe em práticas sustentáveis, devido à falta de recursos financeiros.

Também a nível interno se observam desafios para as empresas. Alguns entrevistados (E2, E7 e E9) descrevem que, por vezes, existem dificuldades em os recursos humanos se integrarem na estratégia desenvolvida no âmbito sustentabilidade e nas práticas em implementação. Por exemplo, junto dos colaboradores contratados recentemente, é necessário efetuar um trabalho de sensibilização; por outro lado também se dá o caso de os colaboradores serem resistentes à mudança. Estes testemunhos corroboram a análise de Grimstad e Burgess (2014), que verificaram que a falta de conhecimento, a falta de compreensão em relação à forma como implementar as práticas sustentáveis (Bhanot et al., 2017) e a resistência à mudança (Duarte, 2015), limitam a capacidade de adaptação face às mudanças necessárias que ocorrem devido à implementação de práticas mais sustentáveis (Lin, 2011). No entanto, não vão ao encontro do defendido por Pinzone et al. (2015), pois os autores indicam que a falta de compromisso por parte da empresa representa o principal obstáculo para a implementação de estratégias ambientais proactivas. Conforme descrito anteriormente, de forma geral, as empresas têm vindo a desenvolver políticas e implementar diversas práticas de sustentabilidade ambiental, e sentem-se comprometidas, ao nível da gestão de topo, com a sustentabilidade.

As empresas estão empenhadas em inculcar junto dos seus colaboradores a importância da sustentabilidade, assim como, promover boas práticas (ex. através de pequenas ações: consumo eficiente de água, separação seletiva dos resíduos, etc.) para que os trabalhadores se sintam motivados a adotar comportamentos sustentáveis. Estas ações corporativas são concordantes com as encontradas por Ozdora-Aksak e Atakan-Duman (2016), Zientara e Zamojska (2016) e Haider et al. (2019). Assim, os recursos humanos são essenciais para execução de medidas que promovam a sustentabilidade e a sua capacitação deve ser promovida pelas empresas.

Além deste desafio, também foram identificados problemas logísticos, no que respeita ao processo para a recolha de resíduos por parte de empresas terceiras que prestam este serviço, bem como, a sua disponibilidade para executar essa tarefa. Assim, esta evidência vai ao encontro da perspectiva de Neto et al. (2017), que fala na existência de barreiras técnicas, nomeadamente, no que respeita a problemas de infraestruturas (incluindo falta de espaço e requisitos adicionais de infraestrutura - meios necessários ao exercício de uma atividade).

5.3 Síntese dos resultados da investigação quantitativa e qualitativa

Conforme referenciado anteriormente, de forma a compreender melhor alguns aspetos que no questionário não foi possível aferir de com maior exatidão, optou-se por explorar alguns tópicos de investigação.

Relativamente aos resultados que foram obtidos na fase I - investigação quantitativa e na fase II - investigação qualitativa, observam-se alguns resultados complementares, mas existem outros aspetos que se contrapõem. Ainda assim, com a realização das entrevistas são apresentadas evidências que podem auxiliar a esclarecer de que forma as empresas, tendo em conta o seu contexto, definem e implementam diversas práticas sustentáveis, bem como, compreender que pressões e barreiras são experienciadas no processo de implementação de práticas sustentáveis. Por outro lado, o facto de no período de recolha dos dados da fase II ter sido declarado o estado de emergência, em virtude da situação pandémica provocada pelo novo coronavírus (COVID-19), foi possível verificar como as empresas se adaptam de forma a apresentarem respostas face a necessidades urgentes da sociedade civil, através de ações inseridas no âmbito da responsabilidade social empresarial.

Os resultados empíricos, na fase I, demonstram que a hipótese 1 ‘A implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas)’ foi suportada, sendo que os colaboradores, clientes e acionistas encorajam a empresa a ser sustentável. Este resultado é coerente com Kolk (2003), Collins et al. (2007), Walker et al. (2008), Amran et al. (2015), Rezapouraghda et al. (2017), Myung et al. (2012) e Haider et al. (2019). No que respeita à fase II, de acordo com os entrevistados, as práticas sustentáveis são medidas que estão a ser implementadas nas suas empresas, existindo consciencialização e preocupação face às questões relacionadas com a sustentabilidade. Inclusive, existe a realização de ações com o objetivo de motivar os colaboradores a implementarem práticas sustentáveis. Por outro lado, a estratégia que as empresas têm definida, os valores corporativos, os valores pessoais dos membros de administração/direção das empresas e, ainda, os requisitos que são exigidos por agentes do setor refletem as motivações subjacentes para o desenvolvimento de políticas de sustentabilidade e implementação de práticas sustentáveis.

A hipótese 2 ‘As barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis’ foi suportada parcialmente, sendo que a variável “falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo” é estatisticamente significativa no modelo de regressão, o que corrobora o defendido por Bhanot et al. (2017), Neto et al. (2017), Laurett e Paço (2018) e D’Souza (2020). Em relação aos resultados obtidos a partir das entrevistas com os elementos da administração/ direção das empresas, todos os entrevistados declaram que existe vontade e empenho para que a implementação de práticas sustentáveis faça parte da estratégia das empresas, estando, portanto concordante com os resultados da fase I. De acordo com os testemunhos obtidos nas entrevistas, todas as empresas indicam que existe um

compromisso corporativo e que se encontra definida uma estratégia global, por forma a que todos os colaboradores fiquem envolvidos na implementação das diversas práticas sustentáveis, que estão estabelecidas. Ainda, se verifica a existência de iniciativas que são desenvolvidas pela gestão de topo, cujo objetivo consiste em sensibilizar e promover comportamentos sustentáveis junto dos seus colaboradores.

A hipótese 3 ‘A implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios’ foi suportada, sendo que, as variáveis “melhoria da relação com o cliente” e “redução de custos a médio e longo prazo” são as variáveis estatisticamente significativas que compõem o modelo de regressão, e correspondem ao que a literatura apresenta (Sharma e Vredenburg, 1998; Nowak e Washburn, 2002; Poksinska et al., 2003; Amaeshi et al., 2008; Gavronski et al., 2008; Prajogo, 2011; Tarí et al., 2012; Álvarez-García e RíoRama, 2016). Os entrevistados expressam que os benefícios percebidos estão centrados nas melhorias a nível interno, exemplificando com a redução de custos e melhorias na qualidade. Desta forma, ambos os resultados das duas fases estão em concordância. Ainda, com a realização das entrevistas é possível apurar que algumas empresas, embora, não verifiquem benefícios tangíveis, continuam a implementar práticas sustentáveis, uma vez que os membros da administração/direção das empresas consideram que devem seguir os seus valores pessoais, bem como, ir ao encontro da estratégia empresarial definida (ex. o respeito pelo meio ambiente).

Os resultados da fase II vêm complementar o resultado da hipótese 4 ‘As empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis’. Através das respostas obtidas nas entrevistas, é possível constatar que uma empresa está a desenvolver o processo de certificação e que duas empresas não são certificadas. Contudo, os argumentos apresentados por estas empresas, que não são certificadas, correspondem à perspetiva de Wangel et al. (2016), uma vez que os autores afirmam que o processo de certificação geralmente consome muito tempo e recursos. No entanto, para estas empresas, a realização de um processo de certificação faz parte da estratégia empresarial, assim como, faz parte dos objetivos para o futuro. Também, se constata que todas as empresas estão a implementar práticas sustentáveis e consideram que a certificação é de extrema importância. A investigação qualitativa permitiu aferir, ainda, um conjunto de dificuldades associadas aos processos de certificação que foram desenvolvidos pelas empresas.

Em relação ao resultado da hipótese 5 ‘Quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ e da hipótese 6 ‘Quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’, ambas hipóteses não foram suportadas. De acordo com as evidências verificadas a partir das entrevistas, as empresas têm diferentes dimensões e todas desenvolvem medidas no âmbito da sustentabilidade, e conseqüentemente, procedem à implementação de várias práticas sustentáveis, apesar dos desafios que vão encontrando e superando. Verifica-se ainda, que as empresas com maior número de colaboradores detêm materiais estruturados (ex. documentos internos como

relatórios e publicações sobre a sustentabilidade da empresa) que foram desenvolvidos com o objetivo de motivar todos os departamentos (unidades corporativas) para a implementação das práticas sustentáveis definidas. Mas, também, as empresas mais pequenas desenvolvem um conjunto de ações, através de contactos pessoais, sobre as formas como a implementação de práticas sustentáveis pode ser realizada (ex. os diretores de departamento conversam com os seus colaboradores explicando de que forma podem proceder).

Quanto à definição do conceito de sustentabilidade, os resultados da fase I apontam a variável “dar resposta às necessidades da geração atual sem comprometer a geração futura” com a média mais elevada (6,31). De seguida, a variável “questões ambientais” apresenta a média no valor de 6,29, a variável “abordar os problemas com uma perspetiva a longo prazo” (6,22), a variável “questões de biodiversidade” (6,17), a variável “questões ambientais, sociais e económicas” (6,14), a variável “questões de responsabilidade social empresarial” (5,84), a variável “alterações climáticas” (5,59) e a variável “manutenção da viabilidade do negócio” (5,43). Enquanto os resultados da fase II remetem para a interpretação do conceito de sustentabilidade associado ao meio ambiente, a práticas no âmbito social, ambiental e, também, económico. Assim, depreende-se que os resultados das duas fases se complementam.

Por último, salientar que no que respeita às práticas ambientais implementadas pelas empresas entrevistadas, os resultados obtidos na fase I indicam que a variável “A empresa faz separação seletiva para a reciclagem” apresenta a média mais elevada (6,24). À semelhança dos resultados da fase I, todas as empresas entrevistadas proferem que a reciclagem é uma prática sustentável implementada nas suas organizações. Por outro lado, a variável “A empresa utiliza fontes de energia renováveis (solar, eólica, biomassa)” apresenta o valor de média mais baixo (4,22), e na investigação qualitativa apenas três empresas referem que utilizam fontes de energia renováveis, particularmente, a utilização de painéis solares. Quanto às práticas sociais, todas as empresas entrevistadas indicam que apoiam causas de cariz social, bem como, instituições do terceiro setor através de diversas formas (ex. doações, donativos, voluntariado empresarial, comercialização de produtos solidários). Nos resultados obtidos na fase I, a variável “empresa colabora com projetos sociais e de solidariedade social” apresenta o valor de média de 5,50. Relativamente às práticas relacionadas com a sustentabilidade económica, com a aplicação do questionário, a variável com o valor de média mais elevado é “a empresa dá preferência ao que é local sempre que possível (6,49). Enquanto que com base nas evidências obtidas nas entrevistas é possível verificar que as empresas desenvolvem medidas direcionadas para o desenvolvimento da economia local e realizam ações de recrutamento na comunidade. Ainda, a investigação qualitativa permitiu averiguar as perspetivas futuras das empresas e preocupações com a permanência no mercado e continuidade do negócio. Por um lado, as empresas entrevistadas, antes do estado de emergência declarado em virtude do novo coronavírus (COVID-19), se preparavam para aumentar o volume de vendas tanto no mercado interno como no mercado externo e previam que o número de turistas fosse superior aos anos precedentes visando, deste modo, o aumento da rentabilidade. As empresas entrevistadas durante, e após o estado de emergência, apresentam como principal preocupação o decréscimo no volume de faturação e

revelam inquietude face à manutenção dos serviços turísticos, sendo necessário adaptar a oferta existente e desenvolver novas propostas que primem pela inovação, diferenciação e personalização (ex. reajustar a oferta turística para grupos mais pequenos, dar primazia a iniciativas ao ar livre, etc.).

Capítulo 6

6 Considerações finais

O último capítulo desta investigação encontra-se dividido em três subseções. Na primeira subseção são apresentadas as conclusões gerais da investigação. De seguida, apresentam-se as contribuições teóricas e práticas alcançadas. E, por último são referidas as limitações e são sugeridas futuras linhas de investigação.

6.1 Conclusões gerais da investigação

A presente investigação centra-se na análise às práticas sustentáveis das empresas do setor do enoturismo, sendo este o objetivo geral, que foi depois decomposto em vários objetivos específicos, tais como, identificar quais são as práticas sustentáveis mais relevantes que as empresas do setor de enoturismo estão a implementar; verificar quais são as pressões internas e pressões externas relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis; identificar quais são os benefícios relacionados com a implementação de práticas sustentáveis; identificar quais são as barreiras à implementação de práticas sustentáveis; verificar se as empresas com certificação apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis; verificar se o número de colaboradores influencia a implementação de práticas sustentáveis e verificar se o volume de negócios tem influência na implementação de práticas sustentáveis.

Inicialmente efetuou-se uma Revisão da Literatura que permitiu compreender o conceito de sustentabilidade e foi feita a apresentação dos modelos de sustentabilidade, bem como a identificação das três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e económica). Ainda, foram mencionadas as pressões (que se dividem em pressões externas e pressões internas), barreiras, benefícios, certificação e foi apresentado o conceito, características e contexto do enoturismo no Mundo e em Portugal.

As seis hipóteses de investigação foram definidas com base na Revisão da Literatura, com vista a atingir os objetivos propostos. As hipóteses de investigação foram testadas com base nas análises estatísticas correlação de Pearson, regressão linear múltipla, teste t Student e teste ANOVA.

A primeira hipótese ‘a implementação de práticas sustentáveis é influenciada por pressões (externas e internas)’ foi suportada, tendo-se concluído que as empresas se sentem pressionadas a agir de forma responsável e sustentável. Nomeadamente, através de pressões internas (os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável e os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável) e externas (os clientes encorajam a empresa a ser sustentável).

A segunda hipótese refere ‘as barreiras afetam a relação entre pressões e implementação de práticas sustentáveis’ foi suportada parcialmente, tendo-se verificado que a variável “falta de envolvimento/ compromisso por parte da gestão de topo” é estatisticamente significativa.

A terceira hipótese ‘a implementação de práticas sustentáveis está positivamente associada à conquista de múltiplos benefícios’ foi suportada, sendo que, os benefícios estão relacionados com a redução de custos a medio e longo prazo e melhoria da relação com os clientes.

A quarta hipótese ‘as empresas que são certificadas apresentam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada, pois ao analisar os resultados obtidos nos testes estatísticos efetuados, estes não apresentam valores estatisticamente significativos.

A quinta hipótese ‘quanto maior for o número de colaboradores, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada, uma vez que os resultados obtidos nos testes estatísticos efetuados, não apresentam valores estatisticamente significativos.

A sexta hipótese ‘quanto maior for o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis’ não foi suportada, devido ao facto de que os resultados obtidos nos testes estatísticos efetuados, não apresentam valores estatisticamente significativos.

De forma contrária ao esperado, os resultados não permitiram concluir que quanto maior for o número de colaboradores e o volume de negócios, maior será o grau de implementação de práticas sustentáveis. Assim como, as empresas certificadas apresentariam uma maior predisposição para a implementação de práticas sustentáveis.

Desta forma, verificam-se discrepâncias entre os resultados e a literatura, na medida em que, alguns autores indicam que são as grandes estruturas organizacionais que mais ativamente implementam práticas sustentáveis (Kolk, 2003; Gallo e Christensen, 2011). No que concerne à certificação, os resultados vão ao encontro do estudo de Aravind e Christmann (2011) e da perspectiva de Bonisoli et al. (2019).

Perante as disparidades encontradas nos resultados da fase I, optou-se por aprofundar/explorar os resultados para uma melhor compreensão de alguns aspetos que não foram possíveis de aferir através da aplicação do questionário, nomeadamente no que respeita à importância atribuída à certificação, interpretação do conceito de sustentabilidade e práticas sustentáveis, bem como, benefícios percebidos e desafios encontrados pelas empresas do setor do enoturismo. Neste sentido, procedeu-se à realização de entrevistas membros de administração/direção das empresas, correspondendo à fase II – investigação qualitativa.

Com base nos resultados obtidos a partir das entrevistas foi possível concluir que existem várias práticas sustentáveis enquadradas nas três dimensões (ambiental, social e económica) a ser

implementadas, sendo que existe um maior desenvolvimento em algumas empresas, ou seja, conforme os recursos financeiros e físicos disponíveis, as empresas vão implementando um conjunto de práticas ambientais, sociais e económicas.

Foi também possível aferir que algumas empresas têm planos de sustentabilidade como um guia/manual para que toda a estrutura organizacional tenha acesso ao conhecimento de como proceder. Desta forma, cada empresa aplica o seu modelo de sustentabilidade orientado para o uso responsável e sustentável dos recursos, conforme Calabrò e Vieri (2016) indicam no seu estudo.

Outra conclusão pertinente do estudo foi a constatação de que a sustentabilidade é uma preocupação comum a todas as empresas, independentemente da sua dimensão. Depreende-se que as práticas sustentáveis são implementadas tanto por grandes como por grandes, pequenas, médias e microempresas.

Outro aspeto a referir é relativo à importância da certificação. Apesar de existirem duas empresas que ainda não possuem certificação, este será um processo a realizar em breve, de acordo com as informações disponibilizadas pelos entrevistados.

Importa ainda abordar diversas ações que decorreram durante a situação ímpar no país - estado de emergência em virtude da situação pandémica provocada pelo COVID-19. As empresas que foram entrevistadas, durante este período, estavam a mobilizar os seus esforços para a fabricação de álcool gel/gel antisséptico apresentando, desta forma, resposta a uma necessidade urgente.

Por outro lado, também se verificou o apoio, por parte de uma empresa com donativos, aos hospitais de referência para o diagnóstico e tratamento de doentes com infeção pelo novo coronavírus, localizados na região de operações da empresa. Estas ações refletem assim os valores de responsabilidade social empresarial em prol do bem-estar e segurança das comunidades envolventes e da sociedade civil.

Sintetizando, observa-se que as práticas sustentáveis são implementadas em empresas com diferentes dimensões (microempresas, pequenas e médias empresas e grandes empresas), sejam estas certificadas ou sem certificação. Desta forma, sustentabilidade está integrada no processo do planeamento estratégico das empresas (Barron e Chou, 2017).

Através do uso de uma abordagem de métodos mistos, considerando os resultados das duas fases de investigação (investigação quantitativa e investigação qualitativa), os objetivos foram atingidos.

Os resultados permitiram identificar quais são as práticas sustentáveis mais relevantes que as empresas do setor de enoturismo estão a implementar, assim como, verificar quais são as

pressões internas e pressões externas relacionadas com a implementação de práticas sustentáveis; identificar quais são os benefícios relacionados com a implementação de práticas sustentáveis; identificar quais são as barreiras à implementação de práticas sustentáveis e, ainda, compreender como é que as empresas do setor do enoturismo definem o conceito de sustentabilidade e qual a real importância atribuída à certificação.

6.2 Contribuições da investigação

No que concerne às principais contribuições a investigação podem-se apontar algumas contribuições teóricas e práticas.

A Revisão da Literatura apresentada permite traçar a evolução do conceito de sustentabilidade e apresentar modelos de sustentabilidade, bem como, identificar as três dimensões da sustentabilidade. Para além disso, permite sintetizar as pressões (que se dividem em pressões externas e pressões internas), barreiras e benefícios. Quanto à certificação, apresenta-se o campo de atuação em âmbito internacional e em relação ao contexto nacional. Também se evidencia o conceito e características do enoturismo e o seu contexto no Mundo e em Portugal.

O modelo apresentado pretende contribuir para uma melhor compressão sobre as relações entre os diversos construtos: práticas sustentáveis, pressões (que se dividem em pressões internas e pressões externas), barreiras, benefícios, e ainda, certificação, número de colaboradores e volume de negócios.

Com as escalas utilizadas foi possível identificar práticas sustentáveis que estão a ser implementadas pelas empresas pertencentes ao setor do enoturismo em Portugal. Ainda, identificam-se as barreiras existentes no processo de implementação deste tipo de práticas e os benefícios que podem ser alcançados são apresentados, bem como, são enunciadas as pressões externas e internas que motivam a implementação de práticas sustentáveis.

Em segundo lugar procurou-se aprofundar a compreensão de alguns tópicos de investigação recorrendo à realização de entrevistas e depreende-se que foi possível determinar a importância atribuída à certificação e identificar o tipo de certificação que foi requerido por parte das empresas e, ainda, constatou-se como o conceito de sustentabilidade é compreendido por estas empresas. Verifica-se a presença forte de práticas ambientais. No entanto, no que diz respeito às dimensões social e económica, as empresas estão a implementar de forma gradual um conjunto de práticas sustentáveis.

Assim, pela triangulação de métodos e complementaridade dos resultados foi possível alcançar os objetivos estipulados, assim como, responder às questões de investigação.

Em termos empresariais, os resultados obtidos podem auxiliar as empresas pertencentes ao setor do enoturismo a melhor compreenderem esta temática e auxiliar no desenvolvimento de

políticas proativas no âmbito da sustentabilidade, e conseqüentemente, na implementação das práticas sustentáveis, fazendo com que estas medidas integrem as suas estratégias de negócio.

Assim uma recomendação seria o desenvolvimento de parcerias entre o tecido empresarial, universidades e outras entidades dos setores público e privado, de forma a promover ações de sensibilização e divulgação sobre a sustentabilidade.

Também, a existência de instrumentos de apoio (por exemplo: manuais/guias) seria relevante para mitigar a resistência à mudança e seria uma forma de promover a formação a nível nacional, sobre a implementação de práticas sustentáveis no setor do enoturismo, junto da gestão de topo e dos colaboradores dos diversos departamentos das empresas.

Por outro lado, dada a existência de alguma carga burocrática e complexidade nos processos de certificação urge a necessidade de mecanismos de suporte e de uma maior flexibilização (por exemplo, conforme Calabrò e Vieri (2016) afirmam, investir na excelência com a existência de oportunidades oferecidas pelos fundos estruturais, de forma a desenvolver iniciativas e permitir a realização de sinergias úteis eficientes em prol da sustentabilidade).

Por fim, sendo necessária uma rede coordenada de apoio ao enoturismo (Silva et al., 2018), considera-se que o presente estudo poderá contribuir para a elaboração de políticas públicas, uma vez que o enoturismo é um tema prioritário para o desenvolvimento do turismo nacional e representa um dos ativos estratégicos para a valorização e coesão da atividade turística. De acordo com o Programa de Ação Enoturismo 2019-2021, a visão deste programa consiste em “*Fazer de Portugal um destino de enoturismo sustentável*”. E, neste sentido, algumas das suas metas compreendem o desenvolvimento de estratégias para o crescimento e valorização deste setor turístico em Portugal, bem como, a identificação de boas práticas.

6.3 Limitações e Futuras linhas de investigação

Neste último ponto apresentam-se as dificuldades encontradas na elaboração da presente investigação e define-se o desenvolvimento de futuros trabalhos que sigam o enquadramento da temática em estudo.

Uma limitação do estudo centra-se nas respostas da fase I – investigação quantitativa. O maior número de respostas é proveniente de uma região demarcada - Alentejo, enquanto das regiões demarcadas da Madeira e Trás-os-Montes, apenas uma empresa de cada região colaborou no preenchimento do questionário. Portanto, se existisse um maior equilíbrio de respostas entre as diversas regiões demarcadas, poderiam ser evidenciados resultados mais abrangentes, e poderiam ser aferidas algumas diferenças entre regiões. No entanto, é sabido que o enoturismo está a emergir no país, existindo regiões demarcadas com um maior desenvolvimento neste setor.

Uma outra limitação está relacionada com o processo de recolha dos dados na fase II – investigação qualitativa. Enquanto estava a decorrer a realização das entrevistas foi declarado o estado de emergência em virtude da situação provocada pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19), pelo que pode ter reduzido o número de empresas participantes nesta fase do estudo.

Neste seguimento, outra limitação prende-se com o facto de que a recolha de dados da fase II se centra em quatro regiões demarcadas – Beira Interior, Dão, Alentejo e Lisboa. Também, neste caso, se existisse um maior equilíbrio de respostas entre as diversas regiões demarcadas, poderiam ser evidenciados resultados mais abrangentes.

Outra limitação a ser mencionada é relativa ao método de investigação qualitativa, por ser no campo da subjetividade que se afirma este tipo de abordagem (Minayo e Sanches, 1993, p. 224), e por não permitir a generalização dos resultados. Contudo, esta limitação não invalida a pertinência dos resultados obtidos na fase II.

Em relação às futuras linha de investigação, uma sugestão seria realizar um estudo semelhante noutros países da Europa onde se verifique que o setor de enoturismo esteja em crescimento, por exemplo, aplicar o mesmo questionário em Espanha, França ou Itália com o objetivo de identificar semelhanças ou diferenças ao nível das motivações e barreiras, bem como, relativamente ao grau de implementação de práticas sustentáveis, e se essas diferenças podem ser explicadas por aspetos culturais e/ou socioeconómicos de cada país.

Uma outra sugestão seria a realização de um estudo entre empresas familiares e de outro tipo de propriedade, por forma a verificar que diferenças poderiam ser identificadas no que respeita à implementação de práticas sustentáveis, dado que na presente investigação não existiu essa distinção.

Uma outra sugestão seria testar as relações entre os diversos construtos (práticas sustentáveis, pressões internas, pressões externas, barreiras e benefícios) através da aplicação de outros testes estatísticos multivariados, nomeadamente, modelagem de equações estruturais.

Por último, uma outra sugestão seria a realização de um estudo longitudinal visando a análise de variações na interpretação do conceito de sustentabilidade, bem como, na implementação de práticas sustentáveis. Desta forma, seria analisada a evolução do comportamento responsável e sustentável, por parte das empresas pertencentes ao setor do enoturismo, ao longo tempo.

Referências Bibliográficas

- Agyeiwaah, E. (2019). Exploring the relevance of sustainability to micro tourism and hospitality accommodation enterprises (MTHAEs): Evidence from home-stay owners. *Journal of Cleaner Production*, 226:159-171. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.04.089
- Akadiri, S.; Alola, A.; Akadiri, A. e Alola, U. (2019). Renewable energy consumption in EU-28 countries: Policy toward pollution mitigation and economic sustainability. *Energy Policy*, 132: 803-810. DOI: 10.1016/j.enpol.2019.06.040.
- Almeida, L. e Freire, T. (2000). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (2ª ed.). Braga: Psiquilibrios. ISBN: 9789729738852
- Alonso, A. D. (2010). How 'green' are small wineries? Western Australia's case. *British Food Journal*, 112: 155-170. DOI: 10.1108/00070701011018842
- Alonso, D. A.; Bressan, A.; Michelle, O. e Vlad, K. (2012). To What Extent Do Wineries Study Their Consumers and Visitors? Implications for Wine Tourism Development. *Tourism Analysis*, 17, 643-657. DOI: 10.3727/108354212X13485873914001.
- Alonso, A. D. e Liu, Y. (2012). Wine region, new concept and sustainable development: Winery entrepreneurs' perceived benefits from wine tourism on Spain's Canary Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 20: 991-1009. DOI: 10.1080/09669582.2011.651220
- Alonso-Almeida, M.; Bagur-Femenias, L.; Llach, J. e Perramon, J. (2018). Sustainability in small tourist businesses: the link between initiatives and performance. *Journal Current Issues in Tourism*, 21:1, 1-20, DOI: 10.1080/13683500.2015.1066764
- Álvarez-García, J. e RíoRama, M. (2016). Sustainability and EMAS: Impact of Motivations and Barriers on the Perceived Benefits from the Adoption of Standards. *Sustainability*, 8, 1057. DOI: 10.3390/su8101057
- Amaeshi, K. M.; Osuji, O. K. e Nnodim P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: a boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 223-234. DOI: 10.1007/s10551-007-9490-5
- Amran, A.; Ooi, S. K.; Mydin, R. T. e Devi, S. S. (2015). The Impact of Business Strategies on Online Sustainability Disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 24: 551-564. DOI: 10.1002/bse.1837
- Amarando, M.; Assenov, I. e Visuthismajarn, P. (2019). A Systematic Review of Sustainable Wine Tourism Research in Asia 2000-2018. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(4): 1-24. ISSN: 2223-814X
- Amui, L. B. L.; Jabbour, C. J. C.; de Sousa Jabbour, A. B. L. e Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142 (1): 308-322. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.07.103
- Anadol, Y.; Youssef, M. A. e Thiruvattal, E. (2015). Consumer reaction towards corporate social responsibility in United Arab Emirates. *Social Responsibility Journal*, 11(1): 19-35. DOI: 10.1108/SRJ-07-2013-0081
- Angell, L. C. e Klassen, R. D. (1999). Integrating environmental issues into the mainstream: an agenda for research in operations management. *Journal of Operations Management*, 17(5): 575-598. DOI: 10.1016/S0272-6963(99)00006-6

- Annunziata, E.; Pucci, T.; Frey, M. e Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 171: 1300-1311. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.10.035
- Aravind, D. e Christmann, P. (2011). Decoupling of standard implementation from certification: Does quality of ISO 14001 implementation affect facilities' environmental performance? *Business Ethics Quarterly*, 21(1): 74-102. Retrieved from www.jstor.org/stable/25763052
- Atkin, T.; Gilinsky, A.; e Newton, S. (2012). Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry?. *International Journal of Wine Business Research*, 24(2): 115-133. DOI: 10.1108/17511061211238911
- Avram, D. O. e Kuhne, S. (2008). Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 82: 463-475. DOI: 10.1007/s10551-008-9897-7
- Baird, T.; Hall, C. M. e Castka, P. (2018). New Zealand Winegrowers Attitudes and Behaviours towards Wine Tourism and Sustainable Winegrowing. *Sustainability*, 10: 797. DOI: 10.3390/su10030797
- Baker, S. (2016). *Sustainable Development*. London Routledge (2nd ed.). ISBN: 978-041528211 6
- Ballew, M. T.; Omoto, A. M. e Winte, P. I. (2015). Using Web 2.0 and Social Media Technologies to Foster Proenvironmental Action. *Sustainability*, 7(8): 10620-10648. DOI: 10.3390/su70810620
- Bamberg, S. e Moser, G. (2007). Twenty Years after Hines, Hungerford, and Tomera: A New Meta-Analysis of Psycho-Social Determinants of Pro-Environmental Behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 27: 14-25. DOI: 10.1016/j.jenvp.2006.12.002
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26: 197-218. DOI: 10.1002/smj.441
- Bansal, P. e Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4): 717-736. Retrieved from: www.jstor.org/stable/1556363
- Barber, N.; Taylor, C. e Deale, C. (2010). Environmental attitudes towards wine tourism. *International Journal of Wine Research*, 2: 13-26. DOI: 10.2147/IJWR.S6685
- Barber, N.; Taylor, C. e Strick, S. (2009). Wine consumers' environmental knowledge and attitudes: Influence on willingness to purchase. *International Journal Wine Research*, 1: 59-72. DOI: 10.2147/IJWR.S 4649
- Barbosa, F. S.; Scarvada, A. J.; Sellitto, M. A. e Marques, D. I. L. (2018). Sustainability in the winemaking industry: An analysis of Southern Brazilian companies based on a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 192: 80-87. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.04.253
- Barham, E. (2003) Translating terroir: the global challenge of French AOC labeling. *Journal of Rural Studies*, 19(1): 127-138. DOI: 10.1016/S0743-0167(02)00052-9
- Barinaga-Rementeria, I. e Etxano, I. (2020). Weak or Strong Sustainability in Rural Land Use Planning? Assessing Two Case Studies through Multi-Criteria Analysis. *Sustainability*, 12, 2422. DOI: 10.3390/su12062422
- Barron, K. e Chou, S. Y. (2017). Toward a spirituality mode of firm sustainability strategic planning processes. *Society and Business Review*, 12 (1): 46-62. DOI: 10.1108/SBR-01-2016-0008
- Bartelmus, P. (2003). Dematerialization and capital maintenance: two sides of the sustainability coin. *Ecological Economics*, 46(1): 61-81. DOI: 10.1016/S0921-8009(03)00078-8

- Baumgartner, R. J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21: 258–271. DOI: 10.1002/csr.1336
- Baumgartner, R. J. e Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140(1): 81-92. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.04.146
- Bekdemir, A. G. e Nilüfer, K. A. (2016). Enotourism as an instrument for promoting rural development in thrace region (Turkey). *Journal of environmental protection and ecology*, 17: 656-665.
- Ben-Eli, M. U. (2018). Sustainability: definition and five core principles, a systems perspective. *Sustainability Science*, 13: 1337. DOI: 10.1007/s11625-018-0564-3
- Bergmann, A. e Posch, P. (2018). Mandatory Sustainability Reporting in Germany: Does Size Matter? *Sustainability*, 10, 3904. DOI:10.3390/su10113904
- Bhanot, N.; Rao, P. V. e Deshmukh, S. C. (2017). An integrated approach for analysing the enablers and barriers of sustainable manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 142: 4412-4439. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.11.123
- Boiral, O. e Gendron, Y. (2011). Sustainable development and certification practices: Lessons learned and prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20(5): 331-347. DOI: 10.1002/bse.701
- Boiral, O.; Heras-Saizarbitoria, I. e Testa, F. (2017). SA8000 as CSR-Washing? The Role of Stakeholder Pressures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24: 57–70. DOI: 10.1002/csr.1391
- Bollani, L. Bonadonna, A. e Peira, G. (2019). The Millennials' Concept of Sustainability in the Food Sector. *Sustainability*, 11, 2984. DOI:10.3390/su11102984
- Boller, E. F.; Avilla, J.; Joerg, E.; Malavolta, C.; Wijnands, F. G. e Esbjerg, P. (2004). *Integrated Production: Principles and Technical Guidelines*. IOBC/wprs Bulletin, 27:2, 13 – 15. 3rd Edition, 2004. ISBN 92-9067-163-5
- Bonisoli, L.; Galdeano-Gómez, E.; Piedra-Muñoz, L. e Pérez-Mesa, J. C. (2019). Benchmarking agri-food sustainability certifications: Evidences from applying SAFA in the Ecuadorian banana agri-system, *Journal of Cleaner Production*, 236(1): 117579. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.07.054
- Bonn, M. A.; Cronin Jr., J. J. e Cho, M. (2016). Do environmental sustainable practices of organic wine suppliers affect consumers' behavioral intentions? The moderating role of trust. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1): 21-37. DOI: 10.1177/1938965515576567
- Borsato, E.; Rosa, L.; Marinello, F.; Tarolli, P. e D'Odorico, P. (2020). Weak and Strong Sustainability of Irrigation: A Framework for Irrigation Practices Under Limited Water Availability. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 4:17. DOI: 10.3389/fsufs.2020.00017
- Brás, J. M.; Costa, C. E. e Buhalis, D. (2010). Network analysis and wine routes: The case of the bairrada wine route. *The Service Industries Journal*, 30(10): 1621-1641. DOI: 10.1080/02642060903580706
- Bridge, A. (2017). Trends in wine tourism: the Fladgate group perspective, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6): 679-684. DOI: 10.1108/WHATT-09-2017-0054
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on environment and development: "Our common future". United Nations.
Disponível em: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
Acesso em: 23/03/2020

Brunsgaard, C. e Larsen, T. S. (2019). Perspectives on sustainability certification and design process – From evaluation tool to design tool. *Indoor and Built Environment*, 28(7): 869–872. DOI: 10.1177/1420326X19852782

Bruwer, J. (2003). South African wine routes: some perspectives on the wine tourism industry's structural dimensions and wine tourism products, *Tourism Management*, 24(4): 423-435. DOI: 10.1016/S0261-5177(02)00105-X

Buffa, F.; Franch, M. e Rizio, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 194, 656-664. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.05.143

Butzmann, E. e Job, H. (2017). Developing a typology of sustainable protected area tourism products, *Journal of Sustainable Tourism*, 25: 1736–1755. DOI: 10.1080/09669582.2016.1206110

Byrd, E. T.; Bhadury, J. e Troy, S. P. (2017). Wine tourism signage programs in the USA. *International Journal of Wine Business Research*, 29(4): 457-483. DOI: 10.1108/IJWBR-04-2017-0024

Calabrò, G. e Vieri, S. (2016). The Food and Wine Tourism: A Resource for a New Local Development Model. *Amfiteatru Economic Journal*, 18(10): 989-998. ISSN 2247-9104

Cambra-Fierro, J.; Hart, S. e Polo-Redondo, Y. (2008). Environmental Respect: Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context. *Journal of Business Ethics*, 82: 645–656 DOI: 10.1007/s10551-007-9583-1

Can, U. e Alatas, B. (2017). Big Social Network Data and Sustainable Economic Development. *Sustainability*, 9(11): 2027. DOI: 10.3390/su9112027

Cândido, C. J. F.; Coelho, L. M. S. e Peixinho, R. M. T. (2016). The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(1): 23-41. DOI: 10.1108/IJOPM-11-2014-0540

Cantrell, J. E.; Kyriazis, E. e Noble, G. (2015). Developing CSR Giving as a Dynamic Capability for Salient Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, 130: 403–421. DOI: 10.1007/s10551-014-2229-1

Carmichael, B. A. (2005). Understanding the wine tourism experience for winery visitors in the Niagara region, Ontario, Canada. *Tourism Geographies*, 7: 185-204. DOI: 10.1080/14616680500072414

Carmichael B. A. e Senese D. M. (2012) Competitiveness and Sustainability in Wine Tourism Regions: The Application of a Stage Model of Destination Development to Two Canadian Wine Regions. In: Dougherty P. (eds) *The Geography of Wine*. Springer, Dordrecht

Carta Europeia do Enoturismo (2006). Turismo de Portugal.

Disponível em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/ReuniaoTecnicaEnoturismo/CartaEuropeiadoEnoturismo/Anexos/Carta%20Europeia%20Enoturismo.pdf>.

Acesso em: 16/03/2018

Cato, M. S. (2009). *Green economics: An introduction to theory, policy and practice*. London: Earthscan. ISBN 978-1-84407-571-3.

Chabowski, B. R.; Mena, J. A. e Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: A basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 55–70. DOI:10.1007/s11747-010-0212-7

- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8^a ed.). São Paulo: Cortez.
- Chowdhury, M. M. H.; Hossain, M. M. e Dewan, M. N. A. (2015). A framework for selecting optimal strategies to mitigate the corporate sustainability barriers. *Corporate Ownership & Control*, 13(1): 462- 481. DOI: 10.22495/cocv13i1c4p5
- Christ, K. L. e Burritt, R. L. (2013). Critical environmental concerns in wine production: an integrative review. *Journal of Cleaner Production*, 53:232-242. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.04.007
- Clarsen, J. e Boksberger, P. (2015). Enhancing Consumer Value in Wine Tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39(1): 132-144. DOI: 10.1177/1096348012471379
- Collins, E.; Stewart, L.; Pavlovich, K. e 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. DOI: 10.1016/j.jclepro.2006.06.020
- Corbo, C.; Lamastra, L. e Capri, E. (2014). From environmental to sustainability programs: A review of sustainability initiatives in the Italian wine sector. *Sustainability*, 6, 2133-2159. DOI: 10.3390/su6042133
- Coros, M. M.; Pop, A. M. e Popa, A. J. (2019). Vineyards and Wineries in Alba County, Romania towards Sustainable Business Development. *Sustainability*, 11, 4036. DOI: 10.3390/su11154036
- Coscieme, L.; Mortensen, L. F.; Anderson, S.; Ward, J.; Donohue, I. e Sutton, P. C. (2020). Going beyond Gross Domestic Product as an indicator to bring coherence to the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 248: 119-232. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119232
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Fourth Edition. Sage publications. ISBN 978-1-4522-2609-5
- Crutzen, N.; Zvezdov, D. e Schaltegger, S. (2018). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143(1): 1291-1301. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.11.135
- Dana, L. e Dana, T. (2005). Expanding the Scope of Methodologies Used in Entrepreneurship Research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1): 79-88. DOI: 10.1504/IJESB.2005.006071
- De la Torre, G. M.V.; Morales, E. F. e Castro, M. S. F. (2012). Turismo del vino: una aproximación a las buenas prácticas. Turydes. Revista de investigación en turismo y desarrollo local, 5, 12. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/tff.pdf>
- Delmas, M. e Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional perspective. *Business Strategy and the Environment*, 13(4): 209-222. DOI: 10.1002/bse.409
- Dempsey, N.; Bramley, G.; Power, S. e Brown, C. (2009). The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability. *Sustainable Development*, 19: 289-300. DOI: 10.1002/sd.417
- DesRoches, C. T. (2019). Some Truths Don't Matter: The Case of Strong Sustainability. *Journal Ethics, Policy & Environment*, 22(2): 184-196. DOI: 10.1080/21550085.2019.1625543
- Dietz, S. e Neumayer, E. (2006). Weak and strong sustainability in the SEEA: concepts and measurement. *Ecological Economics*, 61(4): 617-626. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2006.09.007
- Ditter, J.-G. (2005). Reforming the French wine industry: Could clusters work?. *Cahiers du Ceren*. 13: 39-54.

- Dixon, J. A. e Fallon, L. A. (2008) The concept of sustainability: Origins, extensions, and usefulness for policy, *Society & Natural Resources: An International Journal*, 2(1): 73-84. DOI: 10.1080/08941928909380675
- Dodds, R. e Holmes, M. R. (2011). Sustainability in Canadian B&Bs: comparing the east versus west. *International Journal of Tourism Research*, 13, 482-495. DOI: 10.1002/jtr.822
- Duarte, F. P. (2015). Barriers to sustainability: an exploratory study on perspectives from Brazilian organizations. *Sustainable Development*, 23(6): 425-434. DOI: 10.1002/sd.1603
- Duarte, J. (2005). *Entrevista em profundidade*. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 1, 62-83.
- Durbin, J. e Watson, G. (1951). Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression. II. *Biometrika*, 38(1/2): 159-177. DOI: 10.2307/2332325
- D'Souza, C.; McCormack, S.; Taghian, M.; Chu, M.; Mort, G. S. e Ahmed, T. (2020). An empirical examination of sustainability for multinational firms in China: Implications for cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 242:118446. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118446
- Easton, S. (2012). A greener agenda. *Harpers Wine and Spirit Trade Review*, 74, 32 –34.
- Eizaguirre, A.; García-Feijoo, M. e Laka, J. P. (2019). Defining Sustainability Core Competencies in Business and Management Studies Based on Multinational Stakeholders' Perceptions. *Sustainability*, 11, 2303. DOI: 10.3390/su11082303
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win–Win–Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2): 90–100. DOI: 10.2307/41165746
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line for 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing. ISBN-13: 978-1900961271
- Figuerola, E. B. e Rotarou, E. S. (2018). Challenges and opportunities for the sustainable development of the wine tourism sector in Chile. *Journal of Wine Research*, 29(4): 243-264. DOI: 10.1080/09571264.2018.1532880
- Filopoulos, S. e Frittella, N. (2019). Designing sustainable and responsible wine tourism experiences. *BIO Web of Conferences*. DOI: 03006. 10.1051/bioconf/20191203006.
- Fiore, M.; Silvestri, R.; Contò, F. e Pellegrini, G. (2016). Understanding the relationship between green approach and marketing innovations tools in the wine sector. *Journal of Cleaner Production*, 142: 4085-4091. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.10.0266
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa*. (1ª ed). Porto Alegre: Penso. ISBN: 978-85-65848-08-4
- Flores, S. S. (2018). What is sustainability in the wine world? A cross-country analysis of wine sustainability frameworks. *Journal of Cleaner Production*, 172 (2018) 2301-2312. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.11.181
- Font, X.; Garay, L. e Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected area. *Journal of Cleaner Production*, 137: 1439-1448. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.01.071
- Franceschini, F.; Galetto, M. e Mastrogiacomo, L. (2018). ISO 9001 certification and failure risk: any relationship?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29:11-12, 1279-1293. DOI: 10.1080/14783363.2016.1253466

- Fryxell, G. E. e Szeto, A. (2002). The influence of motivations for seeking ISO 14001 certification: An empirical study of ISO 14001 certified facilities in Hong Kong. *Journal of Environmental Management*, 65(3): 223–238. DOI: 10.1006/jema.2001.0538
- Gade, D. W. (2004). Tradition, territory, and terroir in French viticulture: Cassis, France, and appellation Contrôlée. *Annals of the Association of American Geographers*, 94(4): 848–867. DOI: 10.1111/j.1467-8306.2004.00438.x
- Gabler, C. B.; Panagopoulos, N.; Vlachos, P. A. e Rapp, A. (2017). Case Study Developing an Environmentally Sustainable Business Plan: An International B2B Case Study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4): 261–272. DOI: 10.1002/csr.1409
- Gallo, P. J. e Christensen, L. J. (2011). Firm Size Matters: An Empirical Investigation of Organizational Size and Ownership on Sustainability-Related Behaviors. *Business & Society*, 50(2): 315–349. DOI: 10.1177/0007650311398784
- Garay, L. e Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2): 329–337. DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.04.013
- García-Sánchez, I. M.; Rodríguez-Domínguez, L. e Frías-Aceituno, J. V. (2015). Board of Directors and Ethics Codes in Different Corporate Governance Systems. *Journal of Business Ethics*, 131: 681–698. DOI: 10.1007/s10551-014-2300-y
- Garrigós-Simón, F.; Galdon, J. e Gil-Pechuán, I. (2015). The economic sustainability of tourism growth through leakage calculation. *Tourism Economics*, 21(4): 721–739. DOI: 10.5367/te.2014.0372.
- Gavronski, I.; Ferrer, G. e Paiva, E. L. (2008). ISO 14001 certification in Brazil: Motivations and benefits. *Journal of Cleaner Production*, 16: 87–94. DOI: 10.1016/j.jclepro.2006.11.002
- Gázquez-Abad, J. C.; Huertas-García, R.; Vázquez-Gómez, M. D. e Romeo, A. C. (2014). Drivers of sustainability in Spain Wine Tourism. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1): 106–117. DOI: 10.1177/1938965514549657
- Getz, D. e Brown, G. (2006). Benchmarking wine tourism development: The case of the Okanagan Valley, British Columbia, Canada. *International Journal of Wine Marketing*, 18(2): 78–97. DOI: 10.1108/09547540610681077
- Givon, M. M. e Shapira, Z. (1984). Response to rating scales: A theoretical model and its application to the number of categories problem. *Journal of Marketing Research*, 21:410–419. DOI: 10.2307/3151467
- Gond, J. P. e Herrbach, O. (2006). Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework. *Journal of Business Ethics*, 65: 359–371. DOI: 10.1007/s10551-006-6405-9
- González, M. L. (2017). Enoturismo y entornos sostenibles, *Arbor*, 193(785): a399. DOI: 10.3989/arbor.2017.785n3005
- González-Benito, J.; González-Benito, O. (2005). An analysis of the relationship between environmental motivations and ISO14001 certification. *British Journal of Management*, 16(2): 133–148. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00436.x
- Goodland, R. (1995). The Concept of Environmental Sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26: 1–24. Retirado de: www.jstor.org/stable/2097196
- Govindan, K.; Shankar, K. M. e Kannan, D. (2016). Application of fuzzy analytic network process for barrier evaluation in automotive parts remanufacturing towards cleaner production a study in an Indian scenario. *Journal of Cleaner Production*, 114: 199–213. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.06.092

- Graça, A. R.; Simões, L.; Freitas, R.; Pessanha, M. e Sandeman, G. (2017). Using sustainable development actions to promote the relevance of mountain wines in export markets. *Open Agriculture*, 2: 571–579. DOI: 10.1515/opag-2017-0060
- Green, J. J.; Worstell, J. e Canarios, C. (2017). The Local Agrifood System Sustainability/ Resilience Index (SRI): Constructing a data tool applied to counties in the southern United States. *Community Development*, 48:5, 697-710, DOI: 10.1080/15575330.2017.1370001
- Grimstad, S. e Burgess, J. (2014). Environmental sustainability and competitive advantage in a wine tourism micro-cluster. *Management Research Review*, 37(6): 553-573. DOI: 10.1108/MRR-01-2013-0019
- Gu, Q. e Huang, S. (2019). Profiling Chinese wine tourists by wine tourism constraints: A comparison of Chinese Australians and long-haul Chinese tourists in Australia. *International Journal of Tourism Research*, 21: 206–220. DOI: 10.1002/jtr.2255
- Ha, H. Y. e Janda, S. (2012). Predicting consumer intentions to purchase energy-efficient products. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 461–469. DOI: 10.1108/07363761211274974
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7): 442-455. DOI: 10.1002/bse.1751
- Hahn, R. e Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59: 5-21. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.07.005
- Haider, S.; Fatima, F.; Bakhsh, K. e Ahmed, M. (2019). Effect of intervention on employees' intentions to use environmentally sustainable work practices: A field experiment. *Journal of Environmental Management*, 248: 109334. DOI: 10.1016/j.jenvman.2019.109334
- Hair, J.; Black, B.; Babin, B.; Anderson, R. e Tatham, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. ISBN 13: 978-1-292-02190-4
- Hall, C. M.; Sharples, E.; Cambourne, B. e Macionis, N. (2000). *Wine Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford. ISBN: 0 7506 4530
- Hart, S. L. e Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18. Retirado de: www.jstor.org/stable/4166031
- Hartwick, J. M. (1978). Investing returns from depleting renewable resource stocks and intergenerational equity. *Economics Letters*, 1(1): 85–88. DOI: 10.1016/0165-1765(78)90102-7
- Hellmeister, A. e Richins, H. (2019). Article Green to Gold: Beneficial Impacts of Sustainability Certification and Practice on Tour Enterprise Performance. *Sustainability*, 11(3), 709. DOI: 10.3390/su1103 0709
- Heras-Saizarbitoria, I.; Landín, G. A. e Molina-Azorín, J. F. (2011). Do drivers matter for the benefits of ISO 14001? *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2): 192-216. DOI: 10.1108/01443571111104764
- Heyns, E.; Herbst, F. e Bruwer, J. (2014) The relevance and acceptance of green wines in South Africa: some marketing insights. *Journal of Wine Research*, 25:4, 243-264. DOI: 10.1080/09571264.2014.961597
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12: 561–569. DOI: 10.1016/j.jclepro.2003.08.006

- Hojman, D. E. e Hunter-Jones, P. (2012). Wine tourism: Chilean wine regions and routes. *Journal of Business Research*, 65: 13–21. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.07.009
- Høivik, H. e Shankar, D. (2011). How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101: 175–195. DOI: 10.1007/s10551-010-0708-6
- Horobin, H. e Long, J. (1996). Sustainable tourism: the role of the small firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(5): 15-19. DOI: 10.1108/09596119610126103
- Howarth, R. B. (1997). Sustainability as opportunity. *Land Economics*, 73(4): 569–579. DOI: 10.2307/3147246
- Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 978-972-771-546-6
- Huq, F. A.; Stevenson, M. e Zorzini, M. (2014). Social sustainability in developing country suppliers: an exploratory study in the ready made garments industry of Bangladesh. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5): 610–638. DOI: 10.1108/IJOPM-10-2012-0467
- Hsieh, H.-F. e Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9): 1277-1288. DOI: 10.1177/1049732305276687
- Ionescu, G. M. (2018). A presentation of a set of macroeconomic indicators to evaluate the economic sustainability in Romania, *Studies in Business and Economics*, 13(3): 45-62. DOI: 10.2478/sbe-2018-0034
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3): 241–256. DOI: 10.1007/s10551-006-9182-6
- Johnson, A. (2006). Lessons learned from six-sigma in R & D. *Research Technology Management*, 49(2): 15-19. DOI: 10.1080/08956308.2006.11657364
- Kaya, I. (2016). The Mandatory Social and Environmental Reporting: Evidence from France. 5th International Conference On Leadership, Technology, Innovation And Business Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(19): 206 – 213. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.07.130
- Kauppi, K. e Hannibal, C. (2017). Institutional pressures and sustainability assessment in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, DOI: 10.1108/SCM-01-2017-0004
- Khan, M.; Hussain, M.; Gunasekaran, A. Ajmal, M. M. e Helo, P. T. (2018). Motivators of social sustainability in health care supply chains in the UAE - Stakeholder perspective. *Sustainable Production and Consumption*, 14: 95-108. DOI: 10.1016/j.spc. 2018.01.006
- Kiesnere, A. L. e Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26:1607–1626. DOI: 10.1002/csr.1854
- Kim, J.; Taylor, C. R.; Kim, K. H. e Lee, K. H. (2015). Measures of perceived sustainability. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 25(2): 182-193. DOI: 10.1080/21639159.2015.1015473
- Klettner, A., Clarke, T. e Boersma, M. J. (2014). The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1): 145–16. DOI: 10.1007/s10551-013-175 0-y

- Knight, H.; Megicks, P.; Agarwal, S. e Leenders, M.A.A.M. (2019). Firm resources and the development of environmental sustainability among small and medium-sized enterprises: Evidence from the Australian wine industry. *Business Strategy and the Environment*, 28: 25–39. DOI: 10.1002/bse.2178.
- Knowles, L. e Hill, R. (2001). Environmental initiatives in South African wineries: A comparison between small and large wineries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 8, 210–228. DOI: 10.1002/ema.163
- Kpinpuo, S. D. e Tuokuu, F. X. D. (2017). Retooling Tullow Ghana’s CSR strategy: A communication lens. *Journal of Global Responsibility*, 8(2): 225-243. DOI: 10.1108/JGR -03-2017-0013
- Kolk, A. (2003). Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment*, 12(5): 279-291. DOI: 10.1002/bse.370
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals’ reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 18: 1-15. DOI: 10.1002/bse.511
- Kotler, P. e Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. United States: John Wiley e Sons Inc.
- Kraus, S.; Burtscher, J.; Niemand, T.; N. Roig-Tierno e Syrjä, P. (2017). Configurational Paths to Social Performance in SMEs: The Interplay of Innovation, Sustainability, Resources and Achievement Motivation. *Sustainability*, 9, 1828. DOI: 10.3390/su9101828
- Kristjánsdóttir, K. R.; Ólafsdóttir, R. e Ragnarsdóttir, K. V. (2018). Reviewing integrated sustainability indicators for tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4): 583-599. DOI: 10.1080/09669582.2017.1364741
- Kuppig, V.; Cook, Y.; Carter, D.; Larson, N.; Williams, R. e Dvorak, B. (2016). Implementation of sustainability improvements at the facility level: Motivations and barriers. *Journal of Cleaner Production*, 139: 1529-1538 DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.08.167
- Kurapatskie, B. e Darnall, N. (2013). Which corporate sustainability activities associated with greater financial payoffs? *Business Strategy and the Environment*, 11(1): 49-61. DOI: 10.1002/bse.1735
- Lakner, Z.; Kisses, A; Merlet, I; Oláh, J.; Mate, D.; Grabara, J. e Popp, J. (2018). Building Coalitions for a Diversified and Sustainable Tourism: Two Case Studies from Hungary. *Sustainability*, 10. 1090. DOI: 10.3390/su10041090.
- Lamastra, L.; Balderacchi, M.; Guardo, A. Di; Monchiero, M. e Trevisan, M. (2016). A novel fuzzy expert system to assess the sustainability of the viticulture at the wine-estate scale. *Science of the Total Environment*, 572(1): 724–733. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2016.07.043
- Lamm, E.; Tosti-Kharas, J. e King, C. E. (2015). Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support toward the Environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1): 207-220. DOI: 10.1007/s10551-014-2093-z
- Laurett, R. e Paço, A. (2018). Sustainability Barriers, *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education*, 10.1007/978-3-319-63951-2_188-1, (1-7).
- Lawrence, S. R.; Collins, E.; Pavlovich, K. e Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. *Business Strategy and the Environment*, 15(4): 242-257. DOI: 10.1002/bse.533

- Lehtonen, M. (2004). The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological economics*, 49(2), 199-214. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2004.03.019
- Lemmi, E. e Tangheroni, M. S. (2015). Food and Wine Tourism as a Pull Factor for Tuscany, *Journal of Tourism. Culture and Territorial Development*, 6(11): 36-53. DOI: 10.6092/issn.2036-5195/5294
- León-Bravo, V.; Caniato, F.; Caridi, M. e Johnsen, T. (2017). Collaboration for Sustainability in the Food Supply Chain: A Multi-Stage Study in Italy. *Sustainability*, 9(7): 1253. DOI: 10.3390/su9071253
- Leoneti, A., Nirazawa, A e Oliveira, S. (2016). Proposta de índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação para micro e pequenas empresas (MPEs). *REGE - Revista de Gestão*, 23: 349–361. DOI: 10.1016/j.rege.2016.09.003
- Leung, Y. W. e Rosenthal, S. (2019). Explicating Perceived Sustainability-Related Climate: A Situational Motivator of Pro-Environmental Behavior. *Sustainability*, 11, 231. DOI: 10.3390/su11010231
- Li, N. e Toppinen, A. (2011). Corporate responsibility and sustainable competitive advantage in forest-based industry: Complementary or conflicting goals?. *Forest Policy & Economics*, 13(2): 113–123. DOI: 10.1016/j.forpol.2010.06.002
- Lin, B. B. (2011). Resilience in agriculture through crop diversification: adaptive management for environmental change. *BioScience*, 61, 183-193. DOI: 10.1525/bio.2011.61.3.4.
- Ling, T. C. e Sultana, N. (2015). Corporate social responsibility: what motivates management to disclose?. *Social Responsibility Journal*, 11(3): 513–534. DOI: 10.1108/SRJ-09-2013-0107
- Liston-Heye, C. e Brust, D. A. V. (2016). Environmental Protection in Environmentally Reactive Firms: Lessons from Corporate Argentina. *Journal of Business Ethics*, 135: 361–379. DOI: 10.1007/s10551-014-2473-4
- López-Pérez, M. E.; Melero, I. e Sesé, F. J. (2017). Does Specific CSR Training for Managers Impact Shareholder Value? Implications for Education in Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5): 435-448. DOI: 10.1002/csr.1418
- Loureiro, S. M. C. e Cunha, N. P. (2017). Wine prestige and experience in enhancing relationship quality and outcomes: wine tourism in Douro. *International Journal of Wine Business Research*, 29(4): 434-456. DOI: 10.1108/IJWBR-04-2017-0033
- Lourenço, M. (2017). Caracterização do setor do vinho em Portugal, 6ª Conferência da Central de Balanços. Modernização do tecido empresarial português. Banco de Portugal.
- Lozano, R. (2008a). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17): 1838-1846. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.02.008
- Lozano R. (2008b). Developing collaborative and sustainable organisations. *Journal of Cleaner Production*, 16(4):499–509. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.01.002
- Lozano, R. (2013). Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20: 275-295. DOI: 10.1002/csr.1290
- Maduro, A. V.; Guerreiro, A. e Oliveira, A. (2015). O turismo industrial como potenciador do desenvolvimento local – estudo de caso do Museu do Vinho de Alcobaça em Portugal, *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(5): 1129-1143. DOI: 10.25145/j.pasos.2015.13.077

- Maignan, I., e Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French business. *Journal of Business Research*, 51: 37–51. DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00042-9
- Mark-Herbert, C. e Von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Organization*, 12(2): 4-11. Disponível em: <http://ejbo.jyu.fi>
- Malhotra, N. (2006). Questionnaire design and scale development. The handbook of marketing research: Uses, misuses, and future advances. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/266864633_Questionnaire_design_and_scale_development/link/566708fe08ae34c89a0220f9/download
Acesso em: 23/03/2020
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: an applied orientation* (6th ed.). Pearson Education, Inc. ISBN: 9788577809752
- Malyarets, L. M.; Barannik, I. O.; Sabadash, L. O. e Grynko, P. G. (2019). Modeling the Economic Sustainability of the Macro System (for Example Ukraine). *Montenegrin Journal of Economics*, 14(3): 23-35. DOI: 10.14254/1800-5845/2019.15-3.2
- Mann, M.; Byun, S. E.; Kim, E. e Hoggle, K. (2014). Assessment of Leading Apparel Specialty Retailers' CSR Practices as Communicated on Corporate Websites: Problems and Opportunities. *Journal of Business Ethics*, 122: 599–622. DOI: 10.1007/s10551-013-1766-3
- Marques, G. N. R. M. e Marques, J. M. (2017). Historical and cultural wine heritage on northwest Portugal as touristic resource. *Rosa dos Ventos: Turismo e Hospitalidade*, 9(1), 107–119. DOI: 10.18226/21789061.v9i1p107
- Marconi, M. A. e Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. (5^a ed.). Editora Atlas. São Paulo. ISBN 85-224-3397-6
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Report Number. Pêro Pinheiro. (6^a ed.). ISBN: 978-989-967-96763-4-3.
- Marshall, J. D. e Toffel, M. W. (2005). Framing the elusive concept of sustainability: a sustainability hierarchy. *Environmental Science & Technology*, 39(3): 673-682. DOI: 10.1021/es040394k
- Martens, K.; Kunz, Y.; Rosyani, I. e Faust, H. (2019). Environmental Governance Meets Reality: A Micro-Scale Perspective on Sustainability Certification Schemes for Oil Palm Smallholders in Jambi, Sumatra. *Society & Natural Resources*. 1-17. DOI: 10.1080/08941920.2019.1674436
- Marzo-Navarro, M. e Pedraja-Iglesias, M. (2009). Wine tourism development from the perspective of the potential tourist in Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(7): 816-835. DOI: 10.1108/09596110910985304
- Marzo-Navarro, M. e Pedraja-Iglesias, M. (2012). Critical factors of wine tourism: incentives and barriers from the potential tourist's perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2): 312-334. DOI: 10.1108/0959611121120 6196
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. Forum: Qualitative Social Research, 1(2), Art. 20. Disponível em: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>
Acesso em 30/03/2020.
- McWilliams, A.; Parhankangas, A.; Coupet, J.; Welch, E. e Barnum, D. T. (2014). Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 25(3): 193-204. DOI: 10.1002/bse.1867

- Melnyk, S. A.; Sroufe, R. P. e Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21:329-351. DOI: S0272-6963(02)00109-2
- Merli, R.; Preziosi, M. e Acampora, A. (2018). Sustainability experiences in the wine sector: toward the development of an international indicators system. *Journal of Cleaner Production*, 172: 3791-3805. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.06.129
- Michel-Villarreal, R.; Hingley, M.; Canavari, M. e Bregoli, I. (2019). Sustainability in Alternative Food Networks: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 11, 859. DOI: 10.3390/su11030859
- Miglietta, P. P. e Morrone, D. (2018). Managing Water Sustainability: Virtual Water Flows and Economic Water Productivity Assessment of the Wine Trade between Italy and the Balkans. *Sustainability*, 10, 543. DOI:10.3390/su10020543
- Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – towards ‘responsustable’ tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111: 461-470. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.12.062
- Milbrath, L. W. (1995). Psychological, cultural, and informational barriers to sustainability. *Journal of Social Issues*, 51(4): 101-120. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1995.tb01350.x
- Minayo, M. C. S. e Sanches, O (1993). Quantitativo - Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 9(3): 239-248.
- Moldan, B.; Janoušková, S. e Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17 (1), 4-13. DOI: 10.1016/j.ecolind.2011.04.033
- Montella, M. M. (2017). Wine Tourism and Sustainability: A Review. *Sustainability*, 9(1): 113. DOI:10.3390/su9010113
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21, 245-269. DOI: 10.1177/1086026608321329
- Montiel, I.; Christmann, P. e Zink, T. (2019). The Effect of Sustainability Standard Uncertainty on Certification Decisions of Firms in Emerging Economies. *Journal of Business Ethics*, 154: 667–681 DOI:10.1007/s10551-016-3350-0
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation, *Nursing Research*, 40(1), 120–123. DOI: 10.1097/00006199-199103000-00014
- Moyle, B. D.; McLennan, C. J.; Ruhanen, L. e Weiler, B. (2014). Tracking the concept of sustainability in Australian tourism policy and planning documents. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(7): 1037-1051. DOI: 10.1080/09669582.2013.839694
- Mueller, M.; Gomes dos Santos, V. e Seuring, S. (2009). The Contribution of Environmental and Social Standards Towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance. *Journal of Business Ethics*, 89: 509–523. DOI: 10.1007/s10551-008-0013-9
- Muñoz-Villamizar, A., Santos, J., Viles, E., e Ormazabal, M. (2018). Manufacturing and environmental practices in the Spanish context. *Journal of Cleaner Production*, 1(78), 268-275. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.01.026
- Murray, A. e Kline, C. (2015). Rural tourism and the craft beer experience: factors influencing brand loyalty in rural North Carolina, USA. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9): 1198-1216. DOI: 10.1080/09669582.2014.987146
- Mustapa, W. N. W.; Mamun, A. A. e Ibrahim, M. D. (2018). Development Initiatives, Micro-Enterprise Performance and Sustainability. *International Journal of Financial Studies*, 6(3): 1-15. DOI: 10.3390/ijfs6030074

Myung, E.; McClaren, A. e Li, L. (2012). Environmentally related research in scholarly hospitality journals: Current status and future opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1264–1275. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.03.006

Nasrollahi, Z.; Hashemi, M.; Bameri, S. e Taghvaei, V. M. (2020). Environmental pollution, economic growth, population, industrialization, and technology in weak and strong sustainability: using STIRPAT model. *Environment, Development and Sustainability*, 22: 1105–1122. DOI: 10.1007/s10668-018-0237-5

Neto, G. C. O.; Leite, R. R.; Shibao, F. Y. e Lucato, W. C. (2017). Framework to overcome barriers in the implementation of cleaner production in small and medium-sized enterprises: multiple case studies in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 142: 50-62. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.08.150

Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.

Neumayer, E. (2013). *Weak Versus Strong Sustainability: Exploring the Limits of Two Opposing Paradigms*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK (4th ed.). ISBN: 978-178-100 - 707-5

Neumayer, E.; Perkins, R. (2005). Uneven geographies of organizational practice: Explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000. *Economic Geography*, 81: 237–259. DOI: 10.1111/j.1944-8287.2005.tb00269.x

Newenham-Kahindi, A. M. (2011). A Global Mining Corporation and Local Communities in the Lake Victoria Zone: The Case of Barrick Gold Multinational in Tanzania. *Journal Business Ethics*, 99: 253–282. DOI: 10.1007/s10551-010-0653-4

Nieto, C. C. (1996). Toward a Holistic Approach to the Ideal of Sustainability. *Techné: Research in Philosophy & Technology*, 2(2): 79-83. DOI: 10.5840/techne19972227

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., e Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 57–64. DOI: 10.1109/EMR.2013.6601104

Niñerola, A.; Sánchez-Rebull, M. V. e Hernández-Lara, A. B. (2019). Tourism Research on Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 11, 1377. DOI:10.3390/su11051377

Nowak, L. I. e Washburn, J. H. (2002). Building brand equity: Consumer reactions to proactive environmental policies by the winery. *International Journal of Wine Marketing*, 14: 5-1. DOI: 10.1108/ebo 08743

Nunes, B. e Bennett, D. (2010). Green operations initiatives in the automotive industry: An environmental reports analysis and benchmarking study. *Benchmarking: An International Journal*, 17: 396-420. DOI: 10.1108/14635771011049362.

Ohmart, C. (2008). Innovative outreach increases adoption of sustainable winegrowing practices in Lodi region. *California Agriculture*, 62 (4): 142-147. DOI: 10.3733/ca.v062n04p142

O'Neill, M. e Charters, S. (2000). Service quality at the cellar door: Implications for Western Australia's developing wine tourism industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(2): 112–122. DOI:10.1108/09604520010318308

Organização das Nações Unidas (2020).

Disponível em:

<https://www.un.org/millenniumgoals/education.shtml>

Acesso em: 14/02/2020

Organização Mundial do Turismo. (1998). *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*; WTO: Madrid, Spain, p. 9; ISBN 978-92-844-0280-9.

Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284402809>
Acesso em: 18/01/2019

Organização Mundial do Turismo (2016). Georgia Declaration on Wine Tourism. Fostering sustainable tourism development through intangible cultural heritage', UNWTO Declarations, volume 26, number 2. Madrid, DOI: 10.18111/unwtodeclarations.2016.25.02

Ozdora-Aksak, E. e Atakan-Duma, S. (2016). Gaining legitimacy through CSR: an analysis of Turkey's 30 largest corporations. *Business Ethics: A European Review*, 25(3): 238-257. DOI: 10.1111/beer.12114

Paiva, T. e Proença, R. (2011). *Marketing Verde*. (1ª ed.). Actual Editora. Lisboa. ISBN:978-989-694-011-9

Pan, J. N. (2003). A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8): 564-578. DOI: 10.1108/02635570310497611

Paulraj, A. (2009). Environmental Motivations: a Classification Scheme and its Impact on Environmental Strategies and Practices. *Business Strategy and the Environment*, 18(7): 453-468. DOI: 10.1002/bse.612

Peris-Martínez, M. B. (2013). Valoración ambiental de viñedos mediante métodos multicriterio. Aplicación a la valoración del viñedo del término municipal de Requena. *Revista digital de Medio Ambiente «Ojeando la agenda»*, 22: 3-29.

Disponível em:

<https://mirevistadigital.files.wordpress.com/2013/03/revista229.pdf>

Acesso em: 18/01/2019

Permanyer, I. (2013). The measurement of success in achieving the Millennium Development Goals, *The Journal of Economic Inequality*, 11: 393-415. DOI: 10.1007/s10888-012-9228-1

Pero, M.; Moretto, A.; Bottani, E. e Bigliardi, B. (2017). Environmental Collaboration for Sustainability in the Construction Industry: An Exploratory Study in Italy. *Sustainability*, 9(1): 1-25. DOI: 10.3390/su9010125

Pestana, M. H. e Gageiro, J. M. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-775-2

Pine, B. D. e Gilmore, J. J. (1999). *The experience economy*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Pinzone, M.; Lettieri, E. e Masella, C. (2015). Proactive Environmental Strategies in Healthcare Organisations: Drivers and Barriers in Italy. *Journal of Business Ethics*, 131:183-197 DOI: 10.1007/s10551-014-2275-8

Pohlmann, C. R; Scavarda, A. J.; Alves, M. B. e Korzenowski, A. L. (2020). The role of the focal company in sustainable development goals: A Brazilian food poultry supply chain case study. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118798. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118798.

Poksinska, B.; Jörn Dahlgaard, J.; Eklund, J.A. (2003). Implementing ISO 14000 in Sweden: Motives, benefits and comparisons with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(5): 585-606. DOI: 10.1108/02656710310476543

Pomarici, E.; Vecchio, R. e Mariani, A. (2015). Wineries' perception of sustainability costs and benefits: an exploratory study in California. *Sustainability*, 7,16164-16174. DOI: 10.3390/su71215806

Popp, L. e McCole, D. (2016). Understanding tourists' itineraries in emerging rural tourism regions: The application of paper-based itinerary mapping methodology to a wine tourism

region in Michigan. *Current. Issues in Tourism*, 19, 988–1004. DOI: 10.1080/13683500.2014.942259

Psomas, E. L.; Fotopoulos, C.V. e Kafetzopoulos, D. P. (2011). Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management System. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 22(4): 502-521. DOI: 10.1108/14777831111136090

Pulido-Fernandez, J. I.; Cardenas-García, P. J. e Espinosa-Pulido, J. A. (2019). Does environmental sustainability contribute to tourism growth? An analysis at the country level. *Journal of Cleaner Production*, 213: 309-319. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.12.151

Pullman, M.; Maloni, M. J. e Carter, C. R. (2009) Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4): 38-54. DOI: 10.1111/j.1745-493X.2009.03175.x

Purushothaman, S. e Abraham, R. (2011). Scaling up and Sustainability. *Sustentabilidade em Debate*, 2(2), 21-42. DOI:10.18472/SustDeb.v2n2.2011.5817

Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operation & Production Management*, 31(1): 78–100. DOI: 10.1108/01443571111098753

Prashar, A. (2019). Towards sustainable development in industrial small and Medium-sized Enterprises: An energy sustainability approach. *Journal of Cleaner Production*, 235: 977-996. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.07.045

Quairel-Lanoizelée, F. (2011). Are competition and corporate social responsibility compatible?, *Society and Business Review*, 6(1): 77-98. DOI: 10.1108/1746568111105850

Quian, J.; Shen, H. e Law, R. (2018). Research in Sustainable Tourism: A Longitudinal Study of Articles between 2008 and 2017. *Sustainability*, 10, 590. DOI: 10.3390/su10030590

Rachão, S.; Breda, Z.; Fernandes, C. e Joukes, V. (2019). Enogastronomy in Northern Portugal: Destination Cooperation and Regional Identity. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 7: 216-237. DOI: 10.30519/ahtr.573163

Ramiller, A. (2019). Establishing the green neighbourhood: approaches to neighbourhood-scale sustainability certification in Portland, Oregon, *Local Environment*, 24:5, 428-441, DOI: 10.1080/13549839.2019.1585772

Ramus, C. A. e Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening through prosocial extra role behaviours – a conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8): 554-570. DOI:10.1002/bse.504

Rao, P. e D. Holt. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9): 898-916. DOI: 10.1108/01443570510613956

Rastoin, J.-L. e Vissac-Charles, V. (1999). Le groupe stratégique des entreprises de terroir. *Revue internationale P.M.E.*, 12(1–2): 171–192. DOI: 10.7202/1008655ar

Rebelo, J. e Caldas, J. (2013). The Douro wine region: A cluster approach. *Journal of Wine Research*, 24: 1-19. DOI: 10.1080/09571264.2012.717220

Rezapouraghdam, H.; Alipour, H. e Arasli, H. (2019). Workplace spirituality and organization sustainability: a theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 21:1583–1601. DOI: 10.1007/s10668-018-0120-4

- Rivera, J. (2002). Assessing a voluntary environmental initiative in the developing world: The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism. *Policy Sciences*, 35: 333-360. DOI: 10.1023/A:1021371011105
- Roca, L. e Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20: 103-118. DOI: 10.1016/j.jclepro.2011.08.002
- Rodríguez, J. G.; López-Guzmán, T. e Cañizares, S. M. S. (2010). Análisis del desarrollo del enoturismo en España – un estudio de caso. *Revista de Cultura e Turismo*, 4(2): 51-68. ISSN-e 1982-5838
- Rousseau, H. E. (2017). Corporate Sustainability: Toward a Theoretical Integration of Catholic Social Teaching and the Natural-Resource-Based View of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 145:725–737. DOI: 10.1007/s10551-016-3119-5
- Runhaar, H. e Lafferty, H. (2009). Governing Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry. *Journal of Business Ethics*, 84: 479–495. DOI: 10.1007/s10551-008-9720-5
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI*. In: BURSZTYN, M. Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002
- Sala, S. e Castellani, V. (2019). The consumer footprint: Monitoring sustainable development goal 12 with process-based life cycle assessment. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118050. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118050.
- Salas-Zapata, W. A. e Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Analysis of meaning of the concept of sustainability. *Sustainable Development*, 27:153–161. DOI: 10.1002/sd.1885
- Salomone, R. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 16: 1786-1806. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.12.003
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F. e Lucio, M. B. (2014). *Metodología de la investigación*. 6 edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Sanchez, J. A. L. (2010). Possibilities of development of the wine tourism in the guarantee of origin Jerez-xerry-sherry and manzanilla of sanlucar of barrameda and vinegar of sherry, *Boletín de la asociacion de geografos espanoles*, 53: 361-365. I.S.S.N.: 0212-9426
- Santos, G.; Rebelo, M.; Lopes, N.; Alves, R. e Silva, R. (2015). Implementing and certifying ISO 14001 in Portugal: motives, difficulties and benefits after ISO 9001 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12): 1211-1223. DOI: 10.1080/14783363.2015.1065176
- Sanwal, M. (2010). Climate change and global sustainability: The need for a new paradigm for international cooperation. *Climate and Development*, 2(1): 3-8. DOI: 10.3763/cdev.2010.0030
- SCBD (Secretariat of the Convention on Biological Diversity) (2010). *Global Biodiversity Outlook 3*. Disponível em: <http://www.cbd.int/doc/publications/gbo/gbo3-final-en.pdf>
Acesso em 28/01/2019.
- Schaltegger, S. e Burritt, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders?. *Journal of World Business*, 45(4): 375–384. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.08.002

- Schrettle, S.; Hinz, A.; Rathje, M. S. e Friedli, T. (2014). Turning sustainability into action Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147: 73-84, DOI: 10.1016/j.ijpe.2013.02.030
- Sharma, S. e Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategies and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal* 19: 729–753. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4
- Shevchenko, A.; Levesque, M. e Pagell, M. (2016). Why firms delay reaching true sustainability. *Journal of Management Study*, 53(5): 911-935. DOI:10.1111/joms.12199
- Shnayder, L.; Van Rijnsoever, F. J. e Hekkert, M. P. (2016). Motivations for corporate social responsibility in the packaged food industry: an institutional and stakeholder management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 122: 212–227. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.02.030
- Silva, A. L.; Fernão-Pires, M. J. e Bianchi-de-Aguiar, F. (2018). Portuguese vines and wines: Heritage, quality symbol, tourism asset. *Ciência Técnica Vitivinícola*, 33(1), 31– 46. DOI: 10.1051/ctv/20183301031
- Simmons, D., e Widmar, R. (1990). Motivations and barriers to recycling: Toward a strategy for public education. *The Journal of Environmental Education*, 22(1), 13-18. DOI: 10.1080/00958964.
- Simões, O. (2008). Enoturismo em Portugal: as Rotas de Vinho. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2): 269–279. DOI: 10.25145/j.pasos.2008.06.020.
- Sinha, P. e Akoorie, M. E. M. (2010) Sustainable Environmental Practices in the New Zealand Wine Industry: An Analysis of Perceived Institutional Pressures and the Role of Exports. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11:1, 50-74, DOI: 10.1080/10599230903520186
- Smith, C. P. (2000). Content analysis and narrative analysis. In H. T. Reis e C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (p. 313–335). Cambridge University Press.
- Sogari, G.; Pucci, T.; Aquilani, B. e Zanni, L. (2017). Millennial Generation and Environmental Sustainability: The Role of Social Media in the Consumer Purchasing Behavior for Wine. *Sustainability*, 9, 1911. DOI: 10.3390/su9101911
- Soós, G. e Dávid, L. (2015). Wine Marketing-Tools for Innovation, Creativity and Sustainability. *International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption (BASIQ)*. Bucharest Univ Econ Studies, Bucharest, Romania. Date: JUN 18-19, pp: 473-480
- Stewart; J. W.; Bramble, L. e Ziraldo, D. (2008). Key challenges in wine and culinary tourism with practical recommendations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3): 303-312. DOI: 10.1108/09596110810866118
- Stone, L. J. (2006). Limitations of cleaner production programmes as organizational change agents. II. Leadership, support, communication, involvement and programme design. *Journal of Cleaner Production*, 14(1): 15–30. DOI: 10.1016/j.jclepro.2004.12.009
- Strand, R. (2014). Strategic Leadership of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123: 687–706. DOI: 10.1007/s10551-013-2017-3
- Sugiura, K. e Oki, Y. (2018). Reasons for Choosing Forest Stewardship Council (FSC) and Sustainable Green Ecosystem Council (SGEC) Schemes and the Effects of Certification Acquisition by Forestry Enterprises in Japan. *Forests*, 9: 173. DOI:10.3390/f9040173
- Szolnoki, G. (2013). A cross-national comparison of sustainability in the wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 53(15): 243-251. DOI: 10.1016/j.clepro.2013.03.045

- Tarí, J. J.; Molina-Azorín, J. F. e Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2): 297-322. DOI: 10.3926/jiem.4.88.
- Temminck, E.; Mearns, K. e Fruhen, L. (2015). Motivating Employees towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24: 402-412. DOI: 10.1002/bse.1827
- The Growth Report (2008)
Disponível em:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/120981468138262912/pdf/449860PUBoBox3101OFFICIALOUSEoONLY1.pdf>
Acesso em: 23/03/2020
- Thomas, I. (2009). Critical thinking, transformative learning, sustainable education, and problem-based learning in universities. *Journal of Transformative Education*, 7: 245-264. DOI: 10.1177/1541344610385753
- Timur, S. e Getz, D. (2009). Sustainable Tourism Development: How Do Destination Stakeholders Perceive Sustainable Urban Tourism?. *Sustainable Development*, 17: 220-232. DOI: 10.1002/sd.384
- Tommasetti, A. e Festa, G. (2014). An Analysis of Wine Tourism in Italy from a Strategic Service-Based Perspective. *Service Science*, 6(2): 122-135. DOI: 10.1287/serv.2014.0070
- Toppinen, A.; Li, N.; Tuppara, A. e Xiong, Y. (2012). Corporate Responsibility and Strategic Groups in the Forest-based Industry: Exploratory Analysis based on the Global Reporting Initiative (GRI) Framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19: 191-205. DOI: 10.1002/csr.256
- Tuni, A; Rentizelas, A. e Chinese, D. (2019). An integrative approach to assess environmental and economic sustainability in multi-tier supply chains. *Production Planning & Control*, 1-22. DOI: 10.1080/09537287.2019.1695922
- UNWTO (2016). Wine Tourism-a growing tourism segment. United Nations World Tourism Organization. PR No.: PR 16062.
Disponível em:
<http://media.unwto.org/press-release/2016-09-09/wine-tourism-growing-tourism-segment>
Acesso em: 23/03/2020
- Walker, H.; Sisto, L. D. e McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14: 69-85. DOI: 10.1016/j.pursup.2008.01.007
- Walton, S.; Zhang, A. e O’Kane, C. (2019). Energy eco-innovations for sustainable development: Exploring organizational strategic capabilities through an energy cultures framework. *Business Strategy and the Environment*, 1-15. DOI: 10.1002/bse.2399
- Wangel, J.; Wallhagen, M; Malmqvist, T. e Finndveden, G. (2016). Certification systems for sustainable neighbourhoods: What do they really certify?. *Environmental Impact Assessment Review*, 56, 200-213. DOI: 10.1016/j.eiar.2015.10.003
- Warren, C. e Becken, S. (2017). Saving Energy and Water in Tourist Accommodation: A Systematic Literature Review (1987-2015). *International Journal of Tourism Research*, 19(3): 289-303. DOI: 10.1002/jtr.2112.
- Weeden, C. (2002). Ethical tourism: an opportunity for competitive advantage? *Journal of Vacation Marketing*, 8(2): 141-153. DOI: 10.1177/135676670200800204
- Wiengarten, F., Lo, C. K. Y. e Lam, J. Y. K. (2017). How does Sustainability Leadership Affect Firm Performance? The Choices Associated with Appointing a Chief Officer of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 140, 477-493. DOI: 10.1007/s10551-015-2666-5

Wilkinson, A., Hill, M. e Gollan, P. (2001). The sustainability debate, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1492-1502. DOI: 10.1108/01443570110410865

Willis, A. (2003). The role of Global Reporting Initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. *Journal of Business Ethics*, 43: 233-237. DOI: 10.1023/A:1022958618391

World Travel & Tourism Council (2019).

Disponível em:

<https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/1-in-every-5-euros-in-portugal-comes-from-tourism>

Acesso em: 23/12/2019

WWF. (2004). *Living Planet Report – 2014: Species and spaces, people and places*. ISBN 978-2-940443-87-1

Disponível em:

https://www.wwf.or.jp/activities/data/WWF_LPR_2014.pdf

Acesso em: 23/12/2019

WWF. (2018). *Living Planet Report - 2018: Aiming Higher*. Grooten, M. and Almond, R.E.A.(Eds). WWF, Gland, Switzerland.

Disponível em:

https://wwf.panda.org/knowledge_hub/all_publications/living_planet_report_2018/

Acesso em: 23/12/2019

Vagnani, G. e Volpe, L. (2009). Alla ricerca del valore della filiera vitivinicola: verso la formulazione di un modello di analisi. *Mercati e Competitività*, 4(4): 21-43. DOI: 10.3280/MC2009-004003

Van Dam, Y. K. e Van Trijp, H. C. M. (2011). Cognitive and motivational structure of sustainability. *Journal of Economic Psychology*, 32(5): 726-741. DOI: 10.1016/j.joep.2011.06.002

VinePair (2016). The guide to Old World winevs. New World wines. Disponível em: <http://vinepair.com/wine-101/guide-old-world-vs-new-world-wines/>

Vitale, L.; López-Guzmán, T.; Gálvez, J. P. C. e Clemente, E. D. (2018). Profiling wine tourists: a comparison between rural and city Wine Festivals in Campania, Italy. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. ISSN: 2223-814X

Volkow, A.; Balezentis, T.; Morkunas, M. e Streimikiene, D. (2019). Who Benefits from CAP? The Way the Direct Payments System Impacts Socioeconomic Sustainability of Small Farms. *Sustainability*, 11: 2112. DOI:10.3390/su11072112

Vommaro, F.; Menezes, J. A.; Barata, M. M. L. (2020). Contributions of municipal vulnerability map of the population of the state of Maranhão (Brazil) to the sustainable development goals. *Science of The Total Environment*, 706: 134.629. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2019.134629

Yu, Y.; Choi, Y. e Zhang, N. (2015). Strategic corporate sustainability performance of Chinese state-owned listed firms: A meta-frontier generalized directional distance function approach. *Social Science Journal*, 52(3): 300-310. DOI: 10.1016/j.soscij.2013.07.010

Zientara, P. e Zamojska, A. (2016). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-18. DOI: 10.1080/09669582.2016.1206554

Zwetsloot, G. I. J. M. (2003). From Management Systems to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3): 201-208. DOI: 10.1023/A:1023303917699

Apêndices

Apêndice 1 - Questionário

O presente questionário destina-se a uma pesquisa académica para a realização de uma tese de doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior sobre as práticas sustentáveis implementadas pelas empresas que pertencem ao setor do enoturismo. O tempo estimado de preenchimento é de 10 a 15 minutos. As respostas são estritamente **confidenciais** e **anónimas**. Os dados recolhidos através do questionário destinam-se **exclusivamente** para tratamento estatístico no âmbito deste estudo.

Por favor, preencha o questionário seguindo as instruções.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

1. Numa escala de 1 a 7, indique o seu grau de concordância, sendo que 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente, em relação às práticas sustentáveis que a sua empresa tem vindo a implementar.

Práticas ambientais:	1	2	3	4	5	6	7
1 A empresa utiliza produtos ecológicos (departamento de produção, armazém, materiais, consumíveis, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 A empresa incentiva os clientes a serem ecológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 A empresa implementa diversas atividades para economizar energia e água	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 A empresa faz separação seletiva para a reciclagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 A empresa utiliza fontes de energia renováveis (solar, eólica, biomassa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 A empresa escolhe fornecedores que apliquem políticas ecológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práticas Sociais:	1	2	3	4	5	6	7
7 A empresa apoia o desenvolvimento da comunidade local e a conservação do património	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 A empresa promove a igualdade de género nas suas práticas de emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 A empresa incentiva ativamente o respeito pela cultura e idioma da região	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 As instalações da empresa são adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 A empresa colabora com projetos sociais e de solidariedade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 A empresa incentiva os clientes a contribuir para iniciativas sociais e de solidariedade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 A empresa apoia o equilíbrio do trabalho com a vida familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 A empresa escolhe fornecedores que demonstrem ter responsabilidade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Práticas Económicas:	1	2	3	4	5	6	7
15 A empresa incentiva os clientes a consumir produtos locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 A empresa dá preferência ao que é local sempre que possível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 A empresa incentiva os clientes a contribuir financeiramente para atividades de solidariedade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Os salários dos colaboradores estão acima da média do setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 A empresa escolhe fornecedores que contribuam para o desenvolvimento local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Por favor, considere as seguintes afirmações e assinale a resposta adequada.

	Sim	Não
20 A empresa possui uma declaração ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 A empresa produz um relatório ambiental/sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 A empresa participa em programas de voluntariado ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 A empresa possui um sistema de gestão ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Indique que barreiras percebe em relação à implementação de práticas sustentáveis na sua empresa. Assim, numa escala de 1 a 7, por favor, indique o grau de concordância, sendo que 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente

Barreiras:	1	2	3	4	5	6	7
24 Falta de recursos humanos e materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Falta de envolvimento por parte dos colaboradores e dificuldade para motivá-los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Pouco interesse/preocupação da empresa sobre questões relacionadas com a gestão ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Falta de suporte financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Falta de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Falta de compreensão de como incorporar as práticas sustentáveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Falta de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. De seguida encontram-se listadas as pressões para a implementação de práticas sustentáveis. Numa escala de 1 a 7, por favor, indique o grau de concordância. Sendo que 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente

Pressões internas:	1	2	3	4	5	6	7
32 A empresa-mãe encoraja a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Valores pessoais, crenças, compromissos de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 A empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 A empresa implementa práticas sustentáveis para melhorar o valor para o acionista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 O conselho consultivo encoraja a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 A empresa implementa práticas sustentáveis por causa da reputação e marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pressões externas:	1	2	3	4	5	6	7
40 Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 Os concorrentes encorajam a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 O Governo central encoraja a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 O Governo local encoraja a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 Outros <i>stakeholders</i> encorajam a empresa a ser sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 A empresa implementa práticas sustentáveis para dar resposta aos requisitos de um distribuidor/intermediário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. As seguintes afirmações dizem respeito aos benefícios obtidos pela implementação de práticas sustentáveis. Numa escala de 1 a 7, por favor, indique o grau de concordância das seguintes afirmações, sendo que 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente

A adoção de práticas sustentáveis permite:	1	2	3	4	5	6	7
46 Melhoria da relação com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 Aumento da confiança e satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 Redução de custos a médio e longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 Melhoria dos níveis de produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 Melhoria da rentabilidade da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 Melhoria da relação com a administração pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52 Melhoria da relação com os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53 Melhoria da relação com os fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Numa escala de 1 a 7, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações, sendo que 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente.

O conceito de sustentabilidade refere-se a:	1	2	3	4	5	6	7
54 Alterações climáticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55 Questões de responsabilidade social empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56 Manutenção da viabilidade do negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57 Questões ambientais, sociais e económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58 Dar resposta às necessidades da geração atual sem comprometer a geração futura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59 Questões de biodiversidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60 Questões de justiça social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61 Questões ambientais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62 Abordar os problemas com uma perspetiva a longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. A empresa possui alguma certificação? Sim Não

7.1. Se sim, por favor, indique qual:
(Pode indicar mais do que uma opção)

63 ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade	<input type="checkbox"/>
64 ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental	<input type="checkbox"/>
65 ISO 26000 – Responsabilidade Social Empresarial	<input type="checkbox"/>
66 SA 8000 - Responsabilidade Social (condições laborais)	<input type="checkbox"/>
67 Outra	<input type="checkbox"/>

Indique qual: _____

8. Que serviços turísticos a empresa disponibiliza?
(Pode indicar mais do que uma opção)

68 Provas de vinho	<input type="checkbox"/>
69 Programas de vindimas	<input type="checkbox"/>
70 Experiências gastronómicas	<input type="checkbox"/>
71 Unidade de alojamento	<input type="checkbox"/>
72 Visitas às vinhas	<input type="checkbox"/>
73 Visitas às caves	<input type="checkbox"/>
74 Visitas à adega	<input type="checkbox"/>
75 Outra	<input type="checkbox"/>

Indique qual: _____

9. Qual a dimensão da empresa?

76 Micro (até 10 colaboradores)	<input type="checkbox"/>
77 Pequena (de 11 até 50 colaboradores)	<input type="checkbox"/>
78 Média (de 51 até 250 colaboradores)	<input type="checkbox"/>
79 Grande (superior a 250 colaboradores)	<input type="checkbox"/>

10. Qual o volume de negócio da empresa do último ano (disponível)?

80 Inferior a 500.000€	<input type="checkbox"/>
81 Entre 500.000€ e 1.000.000€	<input type="checkbox"/>
82 Entre 1.000.001€ e 1.500.000€	<input type="checkbox"/>
83 Entre 1.500.001€ e 2.000.000€	<input type="checkbox"/>
84 Entre 2.000.001€ e 2.500.000€	<input type="checkbox"/>
85 Superior a 2.500.000€	<input type="checkbox"/>

11. A que região vitivinícola pertence a empresa?

86 Alentejo	<input type="checkbox"/>
87 Algarve	<input type="checkbox"/>
87 Açores	<input type="checkbox"/>
89 Bairrada	<input type="checkbox"/>
90 Beira Interior	<input type="checkbox"/>
91 Dão	<input type="checkbox"/>
92 Douro	<input type="checkbox"/>
93 Lisboa	<input type="checkbox"/>
94 Madeira	<input type="checkbox"/>
95 Península de Setúbal	<input type="checkbox"/>
96 Tejo	<input type="checkbox"/>
97 Távora-Varosa	<input type="checkbox"/>
98 Trás-os-Montes	<input type="checkbox"/>
99 Vinho Verde	<input type="checkbox"/>

Observações: _____

Dados pessoais do respondente:

12. Género: Feminino Masculino

13. Idade: _____

14. Escolaridade:

1º Ciclo	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>
Ensino Superior:	
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

15. Cargo: _____

Apêndice 2 – Texto de apresentação

Assunto: Pedido de Colaboração - Tese de doutoramento – UBI

Exmos. Senhores,

Chamo-me Ana Cláudia Nave, sou aluna de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior e envio-lhe o presente e-mail com o seguinte propósito:

- No âmbito da Tese de Doutoramento estou a desenvolver um estudo sobre o tema "Enoturismo em Portugal - análise às suas práticas sustentáveis" com a orientação da Professora Doutora Arminda do Paço. Este trabalho tem como objetivo identificar as práticas sustentáveis implementadas pelas empresas que pertencem ao setor do enoturismo, bem como, identificar motivações, barreiras e benefícios subjacentes à implementação de práticas sustentáveis.

Neste sentido, gostaria de solicitar a sua colaboração através do preenchimento do seguinte questionário <https://forms.gle/LQSuSbrshwyKQK7f7> que é parte integrante do estudo.

Os dados recolhidos através do questionário destinam-se exclusivamente para tratamento estatístico no âmbito deste estudo. As respostas são estritamente confidenciais e anónimas.

O tempo estimado de preenchimento é de 10 a 15 minutos.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Com os melhores cumprimentos,

Ana Cláudia Nave

Apêndice 3 – Contacto prévio com os entrevistados

Assunto: Pedido de Colaboração - Tese de doutoramento – UBI

A/C Direção,
Exmo.(a) Sr.(a),

Chamo-me Ana Cláudia Nave, sou aluna de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior e venho por este meio entrar em contacto com o seguinte propósito:

- No âmbito da Tese de Doutoramento estou a desenvolver um estudo sobre o tema "Enoturismo em Portugal - análise às suas práticas sustentáveis" com a orientação da Professora Doutora Arminda do Paço. Este trabalho tem como objetivo identificar as práticas sustentáveis implementadas pelas empresas que pertencem ao setor do enoturismo, bem como, identificar motivações, barreiras e benefícios subjacentes à implementação de práticas sustentáveis.

Neste sentido, gostaria de perguntar se a vossa empresa estaria interessada em colaborar no estudo e se seria possível agendar uma reunião para a realização de uma entrevista?

As respostas serão totalmente confidenciais, anónimas e serão usadas apenas para este fim académico.

Muito obrigada pela atenção!

Com os melhores cumprimentos,
Ana Cláudia Nave

Apêndice 4 – Guião da entrevista

O presente guião destina-se a uma pesquisa académica para a realização de uma tese de doutoramento em Gestão, ministrado na Universidade da Beira Interior, sobre as práticas sustentáveis implementadas pelas empresas que pertencem ao setor do enoturismo. As suas respostas são totalmente confidenciais, anónimas e serão usadas apenas para fins académicos. Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Parte I. Identificação do entrevistado e empresa

Dados pessoais do respondente

Género:

Idade:

Escolaridade:

1. Qual é o seu cargo e as suas principais funções/responsabilidades?

Dados da empresa

2. Qual é o *core business* (principal negócio) da empresa?
 - 2.1. Que serviços turísticos providencia? Desde que data dispõe desses serviços?
 - 2.2. Que vantagens identifica na sua oferta de serviços turísticos? Que balanço faz da opção por esta estratégia?
3. Qual é a sua visão acerca do mercado em que opera? E perspetivas futuras?

Parte II. Questões relacionadas com a temática em estudo

4. O que entende por práticas sustentáveis? Crê que a sua empresa as implementa? Por favor, identifique algumas práticas sustentáveis.
5. A sustentabilidade faz parte da visão e dos objetivos estratégicos da empresa?
6. Quem decide se uma prática sustentável será implementada?
7. Como são identificadas as práticas sustentáveis a implementar?
8. Qual o grau de envolvimento por parte da gestão de topo na implementação de práticas sustentáveis?
9. Qual é o impacto (benefícios) que a implementação de práticas sustentáveis representa para a empresa?
10. Quais são os principais desafios (barreiras) que encontra na implementação das práticas sustentáveis?
11. A empresa é certificada?
 - 11.1. Se sim, porquê?
 - 11.1.1. Que tipo de certificação possui? Por favor, justifique porque optaram por essa(s) norma(s).
 - 11.2. Se não, porquê? Estaria predisposto a preparar um processo de certificação para a empresa no futuro próximo?
12. Qual é a importância que atribui à certificação? Considera que existem muitos obstáculos à sua implementação?
13. Se tivesse um apoio financeiro, ou o seu fundo de manuseio permitisse, estaria disposto a investir na certificação? (ou em mais certificação)
14. A empresa recorre à utilização de fontes de energia renováveis? Quais são as motivações para o fazer?
15. A empresa costuma organizar e/ou apoiar ações de solidariedade social? De que forma envolve os *stakeholders* (clientes, fornecedores, comunidade, colaboradores...)?

Apêndice 5 – Apresentação da variável “Serviços de Enoturismo”

Variável	Categoria	N	%
Serviços de enoturismo	Provas de vinho, programas de vindimas, experiências gastronómicas, unidade de alojamento, visitas às vinhas, visitas às caves, visitas à adega. (Todos os serviços)	8	7,8
	Provas de vinho, programas de vindimas, experiências gastronómicas, visitas às vinhas, visitas às caves, visitas à adega.	14	13,6
	Provas de vinho e visitas à adega.	7	6,8
	Provas de vinho, visitas às vinhas e visitas à adega.	7	6,8
	Provas de vinho, programas de vindimas, experiências gastronómicas, visitas às vinhas e visitas à adega.	6	5,8
	Provas de vinho, experiências gastronómicas, visitas às vinhas, visitas às caves e visitas à adega.	5	4,9
	Provas de vinho, visitas às caves, visitas à adega.	5	4,9
	Provas de vinho.	4	3,9
	Provas de vinho, visitas às vinhas e visitas à adega.	3	2,9
	Provas de vinho, experiências gastronómicas, unidade de alojamento e visitas à adega.	2	1,9
	Provas de vinho, experiências gastronómicas, unidade de alojamento e visitas às vinhas, visitas às caves e visitas à adega.	2	1,9
	Provas de vinho, experiências gastronómicas e visitas à adega.	2	1,9
	Provas de vinho, experiências gastronómicas, visitas às vinhas e visitas à adega.	2	1,9
	Provas de vinho, programas de vindimas, experiências gastronómicas e visitas à adega.	2	1,9
	Provas de vinho, programas de vindimas, experiências gastronómicas e visitas às vinhas.	2	1,9
	Provas de vinho, programas de vindimas, unidade de alojamento, visitas às vinhas e visitas à adega.	2	1,9
	Provas de vinho, programas de vindimas, visitas às vinhas e visitas à adega.	2	1,9
	Provas de vinho, programa de vindimas, visitas às vinhas, visitas às caves e visitas à adega.	2	1,9
	Experiências gastronómicas.	1	1,0
	Experiências gastronómicas e unidade de alojamento.	1	1,0
	Experiências gastronómicas, unidade de alojamento, visitas às vinhas.	1	1,0
	Provas de vinho e experiências gastronómicas.	1	1,0
	Provas de vinho, experiências gastronómicas e unidade de alojamento.	1	1,0
	Provas de vinho, experiências gastronómicas, unidade de alojamento, visitas às vinhas e visitas à adega.	1	1,0
	Provas de vinho, experiências gastronómicas e visitas às caves.	1	1,0
	Provas de vinho, experiências gastronómicas, visitas às caves e visitas à adega.	1	1,0
	Provas de vinho, experiências gastronómicas e visitas às vinhas.	1	1,0
	Provas de vinho, experiências gastronómicas, visitas às vinhas e visitas às caves.	1	1,0
	Provas de vinho, experiências gastronómicas, visitas às vinhas, visitas às caves, visitas à adega, outro.	1	1,0
	Provas de vinho e programas de vindimas.	1	1,0
	Provas de vinho, programas de vindimas, experiências gastronómicas, unidade de alojamento, visitas às vinhas e visitas à adega.	1	1,0
	Provas de vinho, programas de vindimas, unidade de alojamento, visitas às vinhas, visitas às caves e visitas à adega.	1	1,0
	Provas de vinho, programas de vindimas, unidade de alojamento, visitas às vinhas, visitas às caves, visitas à adega, outro.	1	1,0
Provas de vinho, unidade de alojamento, visitas às vinhas, visitas à adega, outro.	1	1,0	
Provas de vinho, visitas à adega, outro.	1	1,0	
Provas de vinho e visitas às caves.	1	1,0	
Provas de vinho, visitas às vinhas e visitas às caves.	1	1,0	
Provas de vinho, visitas às vinhas, visitas às caves, outro.	1	1,0	
Visitas à adega.	1	1,0	

Apêndice 6 - Lista de variáveis codificadas

Código	Variáveis
P.S.	Práticas Ambientais
	A empresa utiliza produtos ecológicos (departamento de produção, armazém, materiais, consumíveis, etc.) A empresa incentiva os clientes a serem ecológicos. A empresa implementa diversas atividades para economizar energia e água A empresa faz separação seletiva para a reciclagem A empresa utiliza fontes de energia renováveis (solar, eólica, biomassa) A empresa escolhe fornecedores que apliquem políticas ecológicas
	Práticas Sociais
	A empresa apoia o desenvolvimento da comunidade local e a conservação do património A empresa promove a igualdade de género nas suas práticas de emprego A empresa incentiva ativamente o respeito pela cultura e idioma da região As instalações da empresa são adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida A empresa colabora com projetos sociais e de solidariedade social A empresa incentiva os clientes a contribuir para iniciativas sociais e de solidariedade social A empresa apoia o equilíbrio do trabalho com a vida familiar A empresa escolhe fornecedores que demonstrem ter responsabilidade social
	Práticas Económicas
	A empresa incentiva os clientes a consumir produtos locais A empresa dá preferência ao que é local sempre que possível A empresa incentiva os clientes a contribuir financeiramente para atividades de solidariedade social Os salários dos colaboradores estão acima da média do setor A empresa escolhe fornecedores que contribuam para o desenvolvimento local
	Barreiras
	Ba.1 Falta de recursos humanos e materiais Ba.2 Falta de envolvimento por parte dos colaboradores e dificuldade para motivá-los Ba.3 Falta de envolvimento/compromisso por parte da gestão de topo Ba.4 Pouco interesse/preocupação da empresa sobre questões relacionadas com a gestão ambiental Ba.5 Falta de suporte financeiro Ba.6 Falta de informação Ba.7 Falta de compreensão de como incorporar as práticas sustentáveis Ba.8 Falta de formação
	Pressões internas
	P.I.1 A empresa-mãe encoraja a empresa a ser sustentável P.I.2 Os acionistas encorajam a empresa a ser sustentável P.I.3 Os colaboradores encorajam a empresa a ser sustentável P.I.4 Valores pessoais, crenças, compromissos de gestão P.I.5 A empresa implementa práticas sustentáveis para a redução de custos P.I.6 A empresa implementa práticas sustentáveis para melhorar o valor para o acionista P.I.7 O conselho consultivo encoraja a empresa a ser sustentável P.I.8 A empresa implementa práticas sustentáveis por causa da reputação e marca
	Pressões externas
	P.Ex.1 Os clientes encorajam a empresa a ser sustentável P.Ex.2 Os concorrentes encorajam a empresa a ser sustentável P.Ex.3 O Governo central encoraja a empresa a ser sustentável P.Ex.4 O Governo local encoraja a empresa a ser sustentável P.Ex.5 Outros <i>stakeholders</i> encorajam a empresa a ser sustentável P.Ex.6 A empresa implementa práticas sustentáveis para dar resposta aos requisitos de um distribuidor/ intermediário
	Benefícios
	B.1 Melhoria da relação com os clientes B.2 Aumento da confiança e satisfação dos clientes B.3 Redução de custos a médio e longo prazo B.4 Melhoria dos níveis de produtividade B.5 Melhoria da rentabilidade da empresa B.6 Melhoria da relação com a administração pública B.7 Melhoria da relação com os colaboradores B.8 Melhoria da relação com os fornecedores