

Desenvolvimento Sustentável nas PMEs em Portugal Barreiras, Desafios e Práticas

Etelvina Maria Esteves Nabais

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário José Baptista Franco

setembro de 2022

Declaração de Integridade

Eu, Etelvina Maria Esteves Nabais, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11415 do Mestrado de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 26 de setembro de 2022

Dedicatória

Aos meus pais, ao meu marido e ao meu filho que são os pilares da minha vida, dedico este trabalho, pela motivação que me deram para abraçar este desafio, ultrapassar os obstáculos e concretizar o meu objetivo.

Agradecimentos

Este trabalho representa mais uma etapa da minha vida e um enorme desafio que me propus concretizar, numa fase de maturidade da minha carreira profissional.

Agradeço a todos os que me apoiaram neste percurso, porque só com o seu contributo foi possível chegar aqui.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Mário Franco, o meu muito obrigado por todo o apoio, disponibilidade e orientação na concretização deste árduo trabalho. Agradeço-lhe também a oportunidade de voltar à sala de aulas da UBI, 28 anos depois de concluída a minha licenciatura.

Aos meus pais agradeço a orientação e o empenho que me deram para seguir um percurso académico quando era jovem e ao meu marido e ao meu filho um agradecimento especial pela motivação e força para a concretização de mais uma etapa numa fase mais adulta da minha vida.

Resumo

Atendendo aos problemas ambientais com que o mundo se depara ao nível das alterações climáticas e dos seus impactos, bem com, ao nível do aumento do consumo de recursos à escala global, assistimos nos últimos anos ao surgimento de um conjunto de agendas de sustentabilidade a nível mundial e a uma mobilização transversal em torno das mesmas (e.g., Agenda 2030; Objetivos de desenvolvimento Sustentável (ODS); Pacto Ecológico Europeu).

Neste sentido, assiste-se a uma crescente consciencialização ambiental à escala global e à convergência de esforços para um mundo mais sustentável e, em consequência, o desenvolvimento sustentável tornou-se uma missão importante para as empresas, uma vez, que estas passam a ser pressionadas e avaliadas não só com base na criação de benefícios económicos, mas também em função da sua capacidade de lidar com questões ambientais e sociais e de criar valor sustentável em colaboração com os seus *stakeholders*.

Neste contexto, este estudo visa compreender o desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas (PMEs) em Portugal, analisando as barreiras com que se deparam, os desafios que se lhe impõem e as práticas em curso nas mesmas (sociais, ambientais e económicas). Para alcançar este objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa exploratória, utilizando-se o método de estudo de casos múltiplos. Foram selecionados 8 casos (PMEs) e como fonte de recolha de dados, foi escolhida a entrevista, uma vez que esta técnica proporciona proximidade e interação com os decisores e responsáveis pela sustentabilidade das empresas.

A partir de uma análise de conteúdo às entrevistas realizadas, os resultados evidenciam que existe consciencialização e compromisso das PME's com a sustentabilidade, e que o contexto externo e algumas das suas particularidades, impactam no seu desenvolvimento sustentável. O custo, o reconhecimento, a intervenção do Estado e o contexto económico, juntamente, com a escassez de recursos e a falta de conhecimento sobre o retorno financeiro dos investimentos associados à sustentabilidade, afiguram-se como as barreiras mais referidas pelas PME's aqui estudadas. Não obstante, estas PME's sentem-se desafiadas a respeitar, responder e aproveitar as oportunidades que a emergência da sustentabilidade lhe dita e adaptar-se às adversidades económicas e sociais que a atual conjuntura lhes impõe.

As evidências empíricas mostram ainda que estas PME's têm, em curso, várias práticas de carácter social, ambiental e económico, assumindo particular destaque as práticas de âmbito ambiental. O consumo eficiente de recursos, a utilização de recursos mais sustentáveis, o reaproveitamento dos desperdícios e a gestão dos resíduos, no domínio ambiental; a promoção de emprego digno e a sensibilização dos colaboradores para a sustentabilidade, no domínio social; a gestão eficiente dos recursos financeiros, a rentabilidade do negócio, o investimento nas oportunidades de negócio que a sustentabilidade lhes poderá proporcionar, nomeadamente por meio da produção de bens e serviços mais sustentáveis, em termos económicos, são as práticas que assumem maior proeminência.

Finalmente, este estudo contribui para conhecer de forma mais profunda o fenómeno do desenvolvimento sustentável das PME's, em Portugal, partindo de uma visão mais integrada e apresentando contribuições práticas para o aumento da consciencialização deste segmento de empresas, no que diz respeito à importância das suas práticas de sustentabilidade. Este estudo fornece também informações úteis sobre práticas de sustentabilidade, que podem incentivar outras PME's a segui-las no futuro.

Palavras-chave

Desenvolvimento sustentável; Sustentabilidade; Pequenas e Médias Empresas; PME; Barreiras; Desafios; Práticas empresariais sustentáveis.

Abstract

Considering the environmental issues that the world faces in terms of climate change and its impacts, as well as the increase in resource consumption on a global scale, we have witnessed in the past few years the emergence of a set of sustainability agendas at the global level and a transversal mobilization around them (e.g., The 2030 Agenda; The sustainable development goals (SDGs); European Green Deal).

In this sense, we are witnessing a growing environmental awareness on a global scale and the convergence of efforts towards a more sustainable world and, consequently, sustainable development has become an important mission to the companies since they are pressured and evaluated not only on the basis of economic benefits creation, but also on the basis of their ability to address environmental and social issues and to create sustainable value in collaboration with their stakeholders.

In this context, this study aims to understand the sustainable development of small and medium enterprises (SMEs) in Portugal by analyzing the barriers faced, the challenges imposed and their current practices (social, environmental and economic). To achieve this objective, an exploratory qualitative approach was adopted by using the multiple case study method. 8 cases (SMEs) were selected and interviews were the chosen source of data collection since this technique provides proximity and interaction with decision-makers and those responsible for the sustainability of the companies.

Based on a content analysis of the interviews carried out, results show that there is awareness and commitment of SMEs to sustainability, and that the external context and some of its particularities have impact on their sustainable development. The cost, the recognition, the State intervention and the economic context, together with the scarcity of resources and the lack of knowledge about the financial return on investments associated with sustainability, appear to be the most mentioned barriers by the SMEs studied. Nevertheless, these SMEs feel challenged to respect, respond to and take advantage of the opportunities that the emergence of sustainability dictates and to adapt to the economic and social adversities that the current situation imposes on them.

Empirical evidence also shows that these SMEs have several social, environmental and economic practices in progress, with particular emphasis on environmental practices. The efficient consumption of resources, the use of more sustainable resources, the reuse of waste

and waste management, in the environmental domain; promoting decent employment and raising awareness among employees of sustainability in the social field; the efficient management of financial resources, the profitability of the business, the investment in business opportunities that sustainability can provide them, namely through the production of more sustainable goods and services, in economic terms, are the practices that assume greater prominence.

Finally, this study contributes to a deeper understanding of the phenomenon of sustainable development of SMEs in Portugal, starting from a more integrated vision and presenting practical contributions to increase the awareness of this segment of SME companies, with regard to the importance of their sustainability practices. This study also provides useful information on sustainability practices, which may encourage other SMEs to follow them in the future.

Keywords

Sustainable development; Sustainability; SME; Small and Medium Enterprises; Barriers; Challenges; Sustainable business practices.

Índice

<i>Declaração de Integridade</i>	iii
<i>Dedicatória</i>	v
<i>Agradecimentos</i>	vii
<i>Resumo</i>	ix
<i>Palavras-chave</i>	x
<i>Abstract</i>	xii
<i>Keywords</i>	xiii
<i>Lista de Figuras</i>	xviii
<i>Lista de Tabelas</i>	xx
<i>Lista de Acrónimos</i>	xxii
Capítulo 1.....	1
Introdução	1
1.1 Enquadramento geral	1
1.2 Relevância do tema	2
1.3 Lacunas na investigação.....	4
1.4 Objetivos do estudo	4
1.5 Estrutura da dissertação.....	5
Capítulo 2	6
Revisão da literatura.....	6
2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade empresarial	6
2.2. Desenvolvimento Sustentável nas PMEs.....	9
2.3 Barreiras e Desafios no Desenvolvimento Sustentável das PMEs.....	11
2.3.1 Barreiras à sustentabilidade das PMEs	12
2.3.2 Desafios e Drivers.....	14
2.4 Práticas Sustentáveis em PMEs.....	16
Capítulo 3	24
Metodologia de investigação	24
3.1 Tipo de Estudo e a Seleção dos Casos	24
3.2 Recolha e Análise de Dados	27
Capítulo 4	30
Apresentação dos Casos e Discussão dos Resultados	<30
4.1 Caracterização dos Casos (PMEs) e seu Compromisso com a Sustentabilidade	30
4.2 Análise Temática.....	36
4.2.1 Barreiras	36

4.2.2. Desafios da sustentabilidade para as PMEs	41
4.2.3. Práticas de sustentabilidade nas PMEs	43
Capítulo 5	50
Conclusões e Implicações.....	50
5.1. Conclusões Gerais	50
5.2. Contribuições do Estudo	51
5.3. Limitações da Investigação e Agenda Futura	52
Referências Bibliográficas.....	54
Apêndices	67
Apêndice 1 – Guião de entrevista.....	67

Lista de Figuras

Figura 1 - Triple Bottom Line.....7
Figura 2 - Top Barriers.....13
Figura 3 - Top Drivers15

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Práticas de sustentabilidade	22
Tabela 2 – Caracterização dos casos (PMEs).....	26
Tabela 3 – Características sociodemográficas dos entrevistados	28
Tabela 4 – Principais barreiras para a sustentabilidade (domínio empírico versus científico).....	40
Tabela 5 – Principais desafios (domínio empírico versus científico)	43
Tabela 6 - Principais práticas de sustentabilidade (domínio empírico versus científico)..	48

Lista de Acrónimos

EC	European Comission
ECCC	Environment and Climate Change Canada
EMAS	Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria
EU	European Union
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milénio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ONU	Organização das Nações Unidas
PMEs	Micro, pequenas e médias empresas
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SMEs	Small and medium enterprises
UE	União Europeia
WCDE	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
WSF	World Sustainability Forum

Capítulo 1

Introdução

1.1 Enquadramento geral

O desenvolvimento sustentável é, nos dias de hoje, um imperativo à escala global, que obriga a uma intervenção mundial concertada e dinâmica, de modo a não condenarmos de forma irreversível a vida no nosso planeta. Os desafios são grandes, multidisciplinares e uma causa de todos: governos; sociedade em geral; empresas; academia e outras entidades.

As mudanças climáticas, a deflorestação, a redução da biodiversidade, a poluição da água e questões de saúde pública, deram origem a um conjunto de problemas e ao reconhecimento dos mesmos como uma preocupação à escala global (Journeault et al., 2021). Assim, o crescente esgotamento do planeta e dos seus ecossistemas, designadamente a escassez de recursos, tem conduzido, desde há uns anos, a uma crescente preocupação por parte das empresas e da academia, no desenvolvimento de modelos de apoio à tomada de decisão, geradores de mais valias nos domínios económico, social e ambiental (Hoffman e Bazerman, 2005).

Existe uma mobilização mundial em torno do desenvolvimento sustentável desde há alguns anos, destacando-se, a aprovação da Declaração do Milénio pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) em setembro de 2000 (United Nations, 2000), a qual deu origem ao surgimento dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) que orientaram a agenda internacional durante 15 anos (2000-2015). Em setembro de 2015, na Cimeira da ONU, em Nova Iorque, foram aprovados os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), herdeiros dos resultados alcançados pelos 8 ODM, que constituem a nova Agenda 2030 (United Nations, 2015) que vigorará também por 15 anos (2015-2030).

A Agenda 2030 traduz-se num plano de ação internacional, aborda as três dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, social e ambiental) de forma interligada, considerando novos domínios não contemplados nos ODM, como a paz e a segurança; o combate às alterações climáticas; a promoção do crescimento económico inclusivo e a adoção de padrões de consumo sustentáveis. Este plano assenta em objetivos e metas universais a serem implementados por todos os países, incluindo as nações desenvolvidas, ao contrário dos ODM, que se focavam nos países em desenvolvimento; destaca o combate às desigualdades e a promoção dos Direitos Humanos que assumem uma maior dimensão enquanto preocupação transversal a todos os ODS; envolve a participação e a conjugação de esforços de uma multiplicidade de atores, designadamente países desenvolvidos e em desenvolvimento, setor público, setor privado, terceiro setor e restante sociedade civil.

De acordo com Fidlerová et al. (2022), os ODS podem ser os principais impulsionadores da competitividade empresarial e uma oportunidade reconhecida por todos, contudo, segundo alguns investigadores (e.g., Martins et al., 2022), os impactos do COVID 19, na economia global, representam uma séria ameaça à realização dos ODS até 2030, dado que esta pandemia representa um choque externo sem precedentes.

Por outro lado, a Comissão Europeia, com o Pacto Ecológico Europeu, “European Green Deal”, (European Commission, 2019), adotou um conjunto de propostas legislativas com o objetivo de tornar as políticas da União Europeia (UE) em matéria de clima, energia, transportes e fiscalidade mais adequadas para alcançar uma redução das emissões líquidas de gases com efeito de estufa de, em pelo menos, 55 % até 2030, em comparação com os níveis de 1990. A finalidade é tornar as economias mais sustentáveis e garantir uma neutralidade carbónica na Europa, até 2050, e tornar a Europa no primeiro continente neutro em termos climáticos do mundo.

1.2 Relevância do tema

A contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável é indispensável (Martins et al., 2022) e, segundo Journeault et al. (2021), assistindo-se à existência de uma preocupação crescente entre os governos de todo o mundo sobre a necessidade de melhorar o desempenho social e ambiental das micro, pequenas e médias empresas (PMEs), vistas como atores chave, para alcançar as metas nacionais de sustentabilidade. Aliás, Esty e Winston (2006) destacam que, no mundo de hoje, nenhuma empresa, grande ou pequena, de base local ou global, na indústria ou nos serviços, pode ignorar as questões ambientais. De facto, a economia global e as empresas enfrentam hoje o desafio do desenvolvimento sustentável, fenómeno contemporâneo, que coloca as práticas empresariais sustentáveis numa das prioridades do mundo (Franco e Rodrigues, 2021).

Neste âmbito, as PME's assumem um papel fundamental no desenvolvimento sustentável (Bartolacci et al., 2020), atendendo à sua relevância económica à escala global, bem como ao impacto ambiental cumulativo gerado no exercício da sua atividade (Cassells e Lewis, 2011). As PME's representam o maior grupo de empresas internacionalmente, 96 a 99% do número de empresas em muitos países são PME's e estas são o grupo de empresas com maior contribuição para a poluição do mundo (Klewitz e Hansen, 2014), cifrando-se esta na ordem dos 70% (Bakos et al., 2020). Em suma, este setor de empresas representa cerca de 90% de todas as empresas no mundo e 90% do PIB Global (World Economic Forum, 2021).

Em 2020, as PME's representavam na UE, 99,8% das empresas, 65% do emprego e 53% do VAB (EU 27 - SME Fact Sheet, EC 2021) e, em Portugal, 99,9% das empresas, 76,2% do emprego e 67,4% do VAB (Portugal - SME Fact Sheet, EC 2021). Mais de 20 milhões de PME's estão localizadas na UE e são um motor essencial para o crescimento económico, a inovação, o emprego e a integração social (Viesi et al., 2017).

Por conseguinte, globalmente, o potencial impacto coletivo das PME's sobre o meio ambiente é grande, sendo especialmente crítico, a adoção e manutenção de práticas ambientalmente responsáveis pelas mesmas (Lewis et al., 2015).

Nestas circunstâncias, a incorporação de práticas sustentáveis pelas PME's traz vantagens competitivas para o mercado (Gomes et al., 2015) e pode trazer um efeito positivo no seu desempenho financeiro e social (Kopnina e Blewitt, 2018), bem como no reforço da sua reputação, imagem de marca e valor financeiro (Sen et al., 2006).

A este respeito, a Comissão Europeia, no seu Relatório “*Annual Report on European SME 2020-2021- Digitalisation of SMEs*” (European Commission, 2021), sublinha que o atual contexto de mudança pós pandemia, em que a digitalização das PME's assume grande preponderância, trará às mesmas importantes oportunidades ao nível da sustentabilidade. Aquele relatório sublinha ainda que, a procura de maiores fatores de sustentabilidade nos negócios pelas PME's, terá impactos positivos ao nível do aumento de valor para os investidores; capacidade de criar uma rede de PME's sustentáveis ao longo da cadeia de valor e o conseqüente ganho de vantagens competitivas; criação de valor para o cliente e aumento de fidelização; aumento da motivação dos colaboradores e atração de novos talentos e melhoria da performance financeira.

Apesar da crescente consciencialização para o atual desafio ambiental e para as novas oportunidades de negócios geradas pelo empreendedorismo e desenvolvimento sustentável (Zeng, 2018), as PME's enfrentam barreiras internas e insuficiências de recursos (Franco e Rodrigues, 2021) e uma estagnação no seu progresso para a transição verde (EU 27 - SME Fact Sheet, EC 2021). Neste sentido, o World Economic Forum, no seu relatório “*Future Readness of SME: Mobilizing The SME Setor to Drive Widespread Sustainability and Prosperity*” afirma que, no que respeita questões sociais e ambientais, as PME's precisam de encarar as preocupações com os seus impactos de forma mais consciente e como uma estratégia diferenciadora e competitiva (World Economic Forum, 2021).

Pese embora o facto das PME's terem uma grande responsabilidade no que diz respeito à sustentabilidade do planeta e de existirem estratégias e planos para se tornem mais sustentáveis, a redução do seu impacto ambiental é diminuta (Nulkar, 2017). De acordo com a Comissão Europeia, no “*The Eurobarometer on small and medium enterprises (SMEs), resource efficiency and green markets,*” apenas 24% das PME's estão a tentar reduzir efetivamente o seu impacto ambiental (European Commission, 2022). Contudo, Portugal tem tido um bom desempenho na área da sustentabilidade, sendo que 96% das PME's adaptaram medidas de eficiência energética, ainda que em 2020, apenas 3 em cada 10 PME's declararam estar a desenvolver produtos e serviços sustentáveis, proporção igual à registada em 2015 (Portugal - SME Fact Sheet, EC 2021). Assim, a eficiência energética é considerada a forma mais eficaz de responder ao aumento dos preços da energia (Viesi et al., 2017).

1.3 Lacunas na investigação

No que diz respeito à pesquisa científica sobre a temática da sustentabilidade no domínio empresarial, alguns investigadores (Casalino et al., 2014; Tsalis et al., 2013) referem que a mesma tem dado origem a um grande investimento de pesquisa, mas, para Martins et al. (2022), grande parte da mesma é baseada na implementação de práticas de sustentabilidade em empresas de maior dimensão. Segundo estes investigadores, embora o papel das PME's para as economias e estruturas sociais seja reconhecido, na esfera política, académica e noutros contextos profissionais, a pesquisa académica sobre a sustentabilidade das PME's é escassa.

Destaca-se neste contexto, que o resultado da investigação aponta que, apesar das multinacionais sofrerem frequentes pressões por parte dos seus *stakeholders* para integrar a sustentabilidade no desenvolvimento da sua atividade (Martins et al., 2022) e da sua escala, esta não se mostra suficiente para enfrentar os desafios de hoje (He et al., 2014) e que as pequenas empresas tendem a enfrentar menos pressão por parte dos seus *stakeholders* (Dressen, 2009) e que o seu reduzido ritmo desenvolvimento sustentável deve-se à existência de um conjunto de fatores que as afetam e as caracterizam (Journeault et al., 2021).

Segundo Musa e Chinniah (2015), embora o foco principal de pesquisa anteriores se centre no impacto das grandes empresas no meio ambiente, Hillary (2000) refere que o impacto coletivo das PME's no meio ambiente é substancial e pode superar o impacto ambiental combinado das grandes empresas, já que estas só contribuem com cerca de 30% da poluição do mundo (Bakos et al., 2020). Na UE, cerca de 64% da poluição industrial tem origem nas PME's (Koirala, 2019).

Não obstante a sinalização das pesquisas supra referenciadas e a omissão de outras relacionadas com a sustentabilidade das PME's (e.g., as vantagens competitivas associadas à sustentabilidade; a gestão ambiental e o desempenho financeiro dos negócios; o empreendedorismo sustentável; parcerias para a sustentabilidade; sistemas de gestão ambiental; ferramentas de gestão de sustentabilidade na gestão de cadeias de abastecimento verdes; políticas públicas associadas à sustentabilidade), alguns investigadores consideram que o interesse pelas questões de desenvolvimento sustentável das empresas é recente e que assume especial destaque a partir de 2016 (Prashar e Sunder, 2020). Contudo, apesar de um grande número de estudos realizados, existem lacunas na literatura atual sobre a compreensão integrada e holística do que inibe e impulsiona as práticas de gestão ambiental das PME's (Dasanayaka et al., 2022).

1.4 Objetivos do estudo

Face ao exposto, em termos de enquadramento, relevância e lacunas da investigação no que diz respeito à sustentabilidade das PME's e ao facto deste tema ser emergente nas mesmas (Martins, et al., 2022), este estudo tem por objetivo geral, investigar e compreender a realidade portuguesa neste domínio, mais concretamente, o desenvolvimento sustentável das PME's, tendo por base as suas barreiras, desafios e práticas de sustentabilidade.

Esta investigação visa analisar o nível de maturidade das PME's em matéria de sustentabilidade, através da identificação das principais barreiras com que muitas se confrontam neste domínio; da avaliação da sua perceção e apropriação dos desafios que o desenvolvimento sustentável lhes coloca; e da verificação da implementação de práticas empresariais sustentáveis pelas mesmas. Deste modo, pretende-se que este estudo contribua para aprofundar e disseminar o conhecimento sobre a sustentabilidade das PME's, em Portugal, e colmatar algumas lacunas de pesquisa e investigação nesta área. Releva compreender com maior exatidão, quais as principais barreiras com que se deparam, em que medida os desafios associados ao desenvolvimento sustentável se transformaram em oportunidades de negócio e valor para as PME's em Portugal, bem como as principais práticas de sustentabilidade que estão a ser adotadas por este segmento de empresas, recorrendo-se para o efeito a uma abordagem qualitativa, exploratória, utilizando a metodologia de estudo de casos múltiplos, composta por 8 casos (PME's).

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: depois da presente Introdução, o documento apresenta quatro capítulos. No capítulo 2, apresenta-se um enquadramento teórico sobre os conceitos e áreas de investigação que envolvem este estudo, através de uma revisão da literatura disponível sobre os mesmos. No capítulo seguinte, aborda-se a metodologia de investigação seguida e, no capítulo 4 desenvolve-se a parte empírica, com apresentação dos casos e a análise dos dados recolhidos. Por fim, no último capítulo, apresenta-se uma breve conclusão que contempla, a discussão dos resultados, os contributos, as limitações e recomendações de futuras linhas de investigação.

Capítulo 2

Revisão da literatura

Neste Capítulo foi realizada a revisão da literatura com recurso a algumas bases de dados científicas, designadamente, Web of Science (WoS), Scopus e Google Académico. O objetivo foi dispor de uma visão genérica sobre o conhecimento científico existente acerca do tema e da sua evolução. Numa primeira fase, a pesquisa centrou-se nos conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial para dar suporte ao estudo, seguindo-se uma pesquisa focada no desenvolvimento sustentável das PME's, em especial no que diz respeito às barreiras, desafios e práticas associadas à sua sustentabilidade.

2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade empresarial

No final do século XX, a política mundial adotou o desenvolvimento sustentável como um modelo de liderança para o desenvolvimento da sociedade (Waas et al., 2011). Aqui, o desenvolvimento sustentável é um conceito que associa o desenvolvimento económico e social à preservação do meio ambiente e que, ao longo do tempo, deu origem a várias interpretações e investigações.

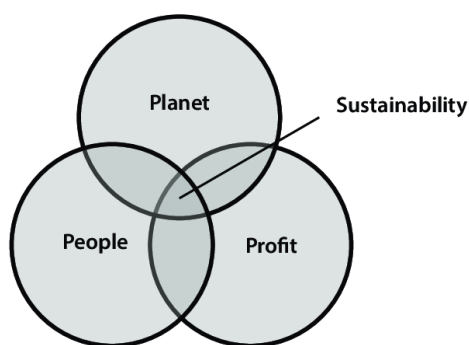
Hopwood et al. (2005) destacam na sua investigação, que embora o desenvolvimento sustentável seja, um conceito amplamente utilizado, o mesmo tem muitos significados diferentes e, em consequência, dá origem a respostas diferentes. Estes autores defendem que não existe uma filosofia unificada e consideram que, genericamente, o conceito de desenvolvimento sustentável é uma tentativa de combinar preocupações crescentes sobre um conjunto de questões ambientais com questões socioeconómicas e que este tem potencial para enfrentar desafios fundamentais para a humanidade no presente e no futuro.

Bolis et al. (2014) referiram que o conceito de desenvolvimento sustentável, foi formalmente adotado, em 1972, na 1ª conferência mundial sobre o homem e o ambiente (Conferência das Nações Unidas realizada em Estocolmo) e que estiveram na sua origem questões científicas relacionadas com a sustentabilidade. Estes investigadores mencionam que às definições de desenvolvimento sustentável associadas às questões ambientais, surgem outras definições, que colocam a humanidade no centro das suas preocupações. Assinalam, também, a existência de muitas definições e visões de desenvolvimento sustentável, associadas a diferentes disciplinas, interesses e perspetivas, cuja convergência assenta, na visão do desenvolvimento sustentável, como um elo que associa aspetos ambientais, sociais e económicos simultaneamente no curto, médio e longo prazo. Estes investigadores complementam que esta visão, alinha com o conceito *The Triple Bottom Line* (também denominado comumente como a “tripla abordagem da sustentabilidade”) introduzido, por Elkington, em 1998, que se suporta na inexistência de prosperidade sem um destes aspetos

considerar os outros e com o conceito *The Two Tiered Sustainability Equilibria*, que Lozano (2008) introduziu 10 anos depois e que assenta no equilíbrio complexo e dinâmico entre os aspetos económicos, ambientais e sociais e as perspetivas de curto, médio e longo prazo. Concluem na sua investigação que o desenvolvimento sustentável, pode ser visto como o tipo de desenvolvimento que visa satisfazer as necessidades humanas de toda a sociedade (também das gerações futuras) além de um nível mínimo, o que é possibilitado por uma perspetiva axiológica na tomada de decisão, considerando as limitações dos recursos.

Waas et al. (2011) relatam na sua investigação sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, que existem vários modelos de sustentabilidade, sendo a prática mais comum, operacionalizar e entender o desenvolvimento sustentável através de três pilares (ambiente, social e económica). A relação entre estas dimensões foi demonstrada através do diagrama de Venn (Lozano, 2008), dando origem a outras representações, nomeadamente, através do modelo *Triple Bottom Line*, em que os três pilares da sustentabilidade, são representados por “*people-planet-profit*” (Waas et al.,2011).

Figura 1 - Triple Bottom Line



Fonte: Elkington (1997)

Existem, segundo estes autores, outros modelos assentes noutros pilares (e.g., institucional; cultura), não existindo convergência entre os investigadores quanto o número certo de dimensões de análise, sendo que o mais importante, é que cada abordagem inclua os aspetos essenciais ao desenvolvimento sustentável. Referem também a existência de modelos que adicionam uma dimensão temporal no modelo, representando a equidade intergeracional e demonstrando a dinâmica do processo de sustentabilidade ao longo do tempo.

Lozano (2018) propõe uma nova forma de retratar a sustentabilidade (*Two Tiered Sustainability Equilibria*), onde as questões em cada dimensão (económica, ambiental e social), interagem entre si, com questões de outras dimensões e ao longo do tempo. Pretendendo com e mesma, ajudar a entender de forma mais eficaz que para alcançarmos a sustentabilidade devemos usar fenómenos holísticos, contínuos e inter-relacionados entre aspetos económicos, ambientais e sociais e que cada uma das nossas decisões tem implicações para todos os aspetos de hoje e no futuro.

Vários autores (e.g., Lozano, 2008; Moir e Carter, 2012) afirmam que modelos e, em particular diagramas, são frequentemente usados para simplificar conceitos complexos, como a sustentabilidade.

Mensah (2019) defende que o desenvolvimento sustentável, assumiu preponderância no discurso do desenvolvimento e que tem sido associado a diferentes definições, significados e interpretações. Este autor argumenta que o desenvolvimento sustentável tem atraído muita atenção em vários contextos e que entidades governamentais e não governamentais parecem tê-lo adotado, como um paradigma de desenvolvimento adequado, uma vez que, existe concordância aparente, que os desafios que a humanidade enfrenta atualmente, como as alterações climáticas, a destruição da camada do ozono, a escassez de água, desflorestação, as desigualdades, a insegurança, a fome, a privação e a pobreza, podem ser abordados com base nos princípios do desenvolvimento sustentável.

De acordo com Álvarez Jaramillo et al. (2019), a definição mais recente de sustentabilidade refere-se, ainda, à definição de desenvolvimento sustentável adotada em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCDE) criada pela ONU, sendo exemplo disto, a definição de sustentabilidade da University of Alberta (Canadá) datada de 2013, que define sustentabilidade como “o processo de viver dentro dos limites dos recursos físicos, naturais e sociais disponíveis de forma a permitir que os sistemas vivos nos quais os seres humanos estão inseridos prosperem perpetuamente” (University of Alberta, 2013).

Para efeitos deste estudo, adotou-se o conceito usado por WCDE, em 1987, onde se definiu que desenvolvimento sustentável “*significa satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades*” (Report of the World Commission on Environment and development: Our Common Future). Segundo vários autores (e.g., Lozano, 2008; Loucks et al., 2010), este conceito continua a ser um dos conceitos mais utilizado ao longo dos tempos e amplamente citado em todo mundo.

Dyllick e Hockerts (2002) argumentaram que os principais atores da sustentabilidade, até meados da década de 90, eram as entidades locais, tendo o foco mudado, posteriormente, para as empresas. De acordo com Das et al.(2020b), esta evolução deve-se aos impactos da liberalização económica iniciada nos anos 90, à globalização do comércio e à intervenção dos governos ao nível dos impactos sociais e ambientais das empresas. Em resultado destes fatores, vários conceitos, tais como a “cidadania empresarial”, “responsabilidade empresarial”, “responsabilidade social corporativa”, “comportamento empresarial responsável” e “sustentabilidade empresarial”, emergiram.

Segundo Swarnapali (2017), a “responsabilidade social corporativa” e a “sustentabilidade empresarial” são os dois termos mais usados na literatura, embora anteriormente, o conceito de “responsabilidade social corporativa” fosse o mais utilizado, para destacar as atividades de proteção social e ambiental das organizações.

Estudos mais recentes, usam o conceito de “sustentabilidade empresarial”, dado que tem um âmbito mais amplo e o objetivo de incluir todos os conceitos anteriores de considerações socioeconómicas, éticas e de governança como parte integrante da estratégia geral de negócios (Das et al., 2020a). Para Montiel e Delgado-Ceballos (2014), trata-se de um dos conceitos mais recente em gestão.

Bansal e Desjardine (2014) definem a sustentabilidade em consonância com a definição utilizada de forma mais comum, ou seja, a definição da WCDE de 1987 e consideram que, de acordo com esta definição, os princípios da sustentabilidade são indiscutíveis. Estes autores afirmam também que a sustentabilidade visa garantir a equidade intergeracional e que, com base nesta lógica, a sustentabilidade empresarial pode ser definida como a capacidade das empresas para responder às suas necessidades financeiras de curto prazo, sem comprometer a sua capacidade ou a de outros atenderem às suas necessidades futuras. A sustentabilidade desafia os decisores das empresas a gerir os recursos não apenas num determinado momento, mas ao longo do tempo.

No contexto empresarial, Schaltegger e Burritt (2005) definem a sustentabilidade empresarial como a integração contextual, de aspetos económicos, ambientais e sociais, incluindo segundo Johnson e Schaltegger (2016), o meio ambiente na gestão empresarial orientada para a dimensão económica do negócio.

Dyllick e Muff (2016) defendem que numa época em que cada vez mais as empresas afirmam gerir os seus negócios de forma sustentável, importa distinguir aquelas que o fazem efetivamente e as que não o fazem. Neste sentido, apresentam um conceito de sustentabilidade empresarial centrado no contributo efetivo das empresas para o desenvolvimento sustentável. Este conceito engloba, a sustentabilidade empresarial 1.0 (gestão orientada para o valor dos acionistas); sustentabilidade empresarial 2.0 (gestão orientada para o *Triple Bottom Line*) e a sustentabilidade empresarial 3.0 (verdadeira sustentabilidade, suportada em negócios realmente sustentáveis). Para estes autores, a sustentabilidade exige a integração das questões sociais e ambientais com as questões económicas e a contribuição positiva das empresas para a sociedade e o planeta, através do seu contributo para a resolução de questões de sustentabilidade.

De uma forma geral, a sustentabilidade surge associada a um conceito muito amplo e multifacetado que tem fomentado, recentemente, um significativo debate científico e gerado grande interesse no contexto académico, social e empresarial (Bartolacci et al., 2020), no entanto, apesar de todos os esforços, não existe uma definição genérica aceite na literatura (Martins. et al., 2022).

2.2. Desenvolvimento Sustentável nas PMEs

Tal como referido anteriormente, dada a atual escala de problemas que envolvem a sustentabilidade do planeta, o desenvolvimento sustentável passou a ser reconhecido como uma questão de preocupação global e as PMEs são um dos atores fundamentais neste processo, nomeadamente, na construção de um crescimento mais sustentável e inclusivo e no desenvolvimento económico das regiões em que estão integradas (Martins et al., 2022).

Estes investigadores assinalam, ainda, que as questões de desenvolvimento sustentável mudaram o cenário empresarial e surgiram como uma determinante chave para o sucesso empresarial.

O impacto dos negócios no meio ambiente tornou-se uma preocupação crescente, desde o final dos anos 80, particularmente nas economias ocidentais (Gadenne et al., 2009), sendo a Europa uma das geografias que mais se preocupa com a sustentabilidade ambiental (Bakos et al., 2020).

Perante este contexto, vários países desenvolveram políticas de desenvolvimento sustentável para fazer face a estes problemas (Journeault et al., 2021). Assim, um dos principais objetivos das políticas de sustentabilidade, visa garantir que as empresas integram preocupações sociais e ambientais no desenvolvimento da sua atividade (OECD, 2015; *Environment and Climate Change Canada (ECCC)*, 2019). Deste modo, o compromisso com a sustentabilidade tem importância estratégica no atual cenário competitivo (Goyal et al., 2015).

Das et al. (2020a) indicam que, em resultado da pesquisa empírica sobre a perceção dos conceitos de sustentabilidade empresarial ou responsabilidade social corporativa pelas PME's em várias geografias do mundo, é possível concluir que o conceito de sustentabilidade empresarial ainda não é muito familiar nas pequenas empresas e que existe, entre elas, uma compreensão conceitual de responsabilidade social corporativa ou sustentabilidade. Segundos estes autores, em geral, as PME's consideram a sustentabilidade como um meio de manter o equilíbrio das solicitações sociais, económicas e ambientais.

Franco e Rodrigues (2021) argumentam que o desenvolvimento sustentável é um fenómeno que desafia, em geral, todas as empresas, incluindo as PME's. Estas assumem um papel e uma influência muito relevante na economia da grande maioria dos países a nível mundial (Cassells e Lewis, 2011; Agostini e Nosella, 2019; Wright et al., 2015, The world Bank, 2022), uma vez que representam uma elevada percentagem da sua atividade económica e são as principais impulsionadoras do seu crescimento económico (Pansiri e Temtime, 2008), empregando mais de 60% da força de trabalho do mundo (World Sustainability Forum (WSF), 2020).

Tem existido uma crescente preocupação por parte dos governos de todo o mundo em melhorar o desempenho ambiental e social das PME's (Journeault et al., 2021), dado serem responsáveis por uma parcela significativa da carga ambiental global, pois produzem cerca de 70% da poluição total (Hillary, 2000), 60% do carbono total (Aragón Correa et al., 2008), e representarem 64% do impacto ambiental global da UE (Calogirou et al., 2010).

Outros investigadores (e.g., Hillary, 2004; Horisch et al., 2015) sinalizam ainda que o impacto ambiental coletivo das PME's é superior aos das grandes empresas, uma vez que estas, representam três quartos da economia global. As PME's terão assim um relevante impacto no futuro dos negócios e do planeta (Loucks et al., 2010).

Bakos *et al.* (2020), nos resultados da sua investigação, frisam a importância do papel dos governos no fomento da sustentabilidade das PME, indicando as regulamentações governamentais como um dos principais impulsionadores e a falta de apoio governamental como uma das principais barreiras estudadas. Alguns investigadores (Lamoureux *et al.*, 2019; Bakos *et al.*, 2020), argumentam que os decisores públicos precisam de se esforçar na criação de legislação apropriada para impulsionar a implementação de soluções mais sustentáveis pelas PME. Outros investigadores (e.g., Tyler *et al.*, 2020; Wiesner *et al.*, 2018) defendem que os governos devem disponibilizar às PME mais incentivos fiscais e empréstimos com custos reduzidos, dada a sua fragilidade financeira.

Segundo um estudo promovido, em 2021, pelo *World Economic Forum*, sobre as PME europeias e o seu papel para um futuro mais sustentável e próspero, muitas PME ainda não incluem no seu modelo de negócio estratégias focadas na sustentabilidade ambiental e social (*World Economic Forum*, 2021). De acordo com o mesmo estudo, a grande maioria das PME vive atualmente uma época de recuperação da crise COVID 19 e muitas estão sob intensa pressão para sobreviver, não conseguindo dar o salto para o desenvolvimento sustentável. Nestas circunstâncias, consideram que a “*triple bottom line- People, Profit and Planet*” continua a ser uma aspiração futura das PME e impõe-se que a necessidade de alcançar a sustentabilidade combinada com a criação de um ambiente de negócios favorável à criação de riqueza para todas as partes interessadas que só será possível por via de um desempenho financeiro adequado (Bartolacci *et al.*, 2020). De acordo com Martins *et al.* (2022), as PME têm muitas formas e tamanhos diferentes, ou seja, são um mix variado de empresas que apresentam diferentes desafios e oportunidades na implementação de práticas orientadas para a sustentabilidade.

2.3 Barreiras e Desafios no Desenvolvimento Sustentável das PME

As PME têm dificuldade em integrar as questões sociais e ambientais nas suas práticas de negócios, pese embora os desafios que a sustentabilidade lhes impõe, assim como, a existência de políticas específicas por parte de muitos governos para a promoção da sua sustentabilidade (Journeault *et al.*, 2021).

Para muitas PME, a pressão para a sobrevivência do negócio devido à escassez de recursos (financeiros, humanos e de tempo) não lhes permitem muitas vezes dar relevância às questões ambientais e à necessidade de serem ambientalmente mais sustentáveis (*World Economic Forum*, 2021).

Gadenne *et al.* (2009) dizem que as PME possuem por definição operações mais limitadas e com um potencial de impacto no meio ambiente menor do que as empresas de grande dimensão. Muitos proprietários de empresas de pequena dimensão acreditam que a sua atividade tem pouco impacto no ambiente (Williams e Schaefer, 2013; Gadenne *et al.*, 2009; Revell e Blackburn, 2007; Hillary, 2000), apesar de há muito se estudar e argumentar que o seu impacto ambiental é elevado (Bakos, *et al.*, 2020; Klewitz e Hansen, 2014), cifrando-se este na ordem dos 70%.

2.3.1 Barreiras à sustentabilidade das PMEs

Foram alguns os investigadores que até à data, estudaram e identificaram as principais barreiras que as PMEs possuem na implementação de iniciativas e práticas ambientais (e.g., Lewis et al., 2015; Álvarez Jaramillo et al., 2019; Bakos et al., 2020), verificando-se que convergem, na sua grande maioria para idênticos fatores. Estas barreiras são várias e representam um significativo impedimento para a introdução e integração de iniciativas e práticas de sustentabilidade nas mesmas (Journeault et al., 2021). O ritmo lento na implementação das mesmas deve-se à existência de fatores que afetam as PMEs e a sua sustentabilidade (Álvarez Jaramillo et al., 2019).

Segundo Moorthy e Yacob (2013), na perspetiva de proprietários e gestores das PMEs, existem três barreiras principais, que condicionam o desenvolvimento de boas práticas ambientais, sendo elas: (1) as características das PMEs em geral;(2) o acesso a recursos financeiros, humanos e tempo; e (3) a falta de conhecimento e interesse pela gestão ambiental.

No que respeita às características das PMEs, em geral, Klewitz e Hansen (2014) afirmam que estas empresas são um grupo heterogêneo em termos de dimensão e diversidade de setores e que não são versões menores das suas contrapartes maiores, isto é, têm características específicas que as diferenciam (Martins et al., 2022). Klewitz e Hansen (2014) assinalam que as PMEs são consideradas, pela maioria dos investigadores, como tendo um comportamento “reativo” em relação a questões ambientais e sociais. Bakos et al. (2020) referem que alguns autores (e.g., Parker et al. 2009) argumentam que as PMEs variam muito em função das características do seu negócio, do contexto e exigências ambientais do país em que estão inseridas e no seu compromisso para se tornarem verdes. Estes autores destacam, igualmente, que o tamanho ou a composição das PMEs não são os únicos fatores a afetar a implementação de um bom plano no domínio ambiental, uma vez que este depende, também, de fatores externos como a economia, as políticas e as regulamentações governamentais.

Quanto à falta de conhecimento e interesse pela gestão ambiental, vários investigadores (e.g., Condon, 2004; Revell e Blackburn, 2007; Studer et al., 2006) salientam que muitos proprietários e gestores de PMEs não dão a devida relevância às questões ambientais e à necessidade de ser ambientalmente sustentável porque têm falta de conhecimento sobre as questões ambientais e a eficácia da sustentabilidade (Tilbury et al., 2005). Também outros autores (e.g., Goddard et al., 2016) referem que a falta de conhecimento por parte dos proprietários e gestores, de muitas PMEs, sobre os benefícios das práticas de sustentabilidade, dá origem a que estas, sejam muitas vezes empurradas para segundo plano e que não exista interesse na sua adoção, porque estes não conseguem visualizar o retorno financeiro imediato nas mesmas.

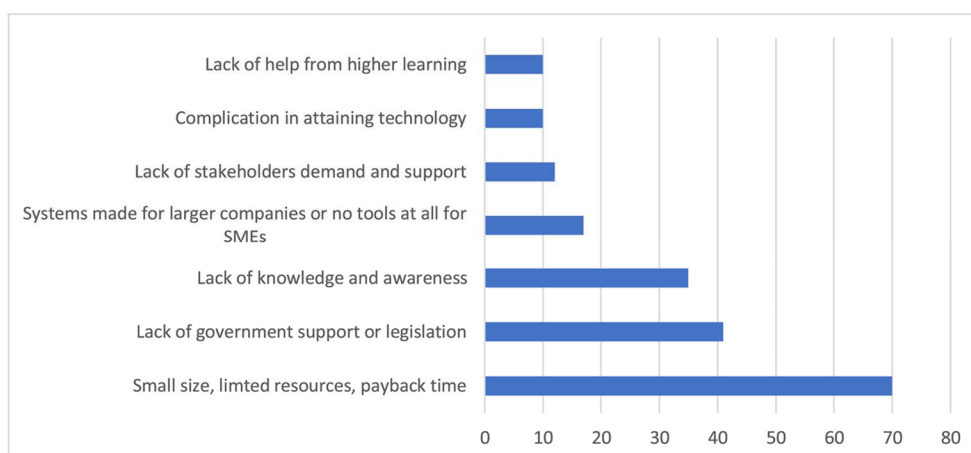
Álvarez Jaramillo et al. (2019) argumentaram que, em resultado de uma revisão da literatura, foram identificadas 175 barreiras ao desenvolvimento sustentável das PMEs, sendo a falta de recursos, o custo inicial na implementação de medidas de sustentabilidade e a falta de conhecimento, competência e experiência - “expertise”, as barreiras que surgem com maior frequência. Segundo

estes autores, as barreiras para a sustentabilidade das PMEs podem ter origem dentro da empresa ou no negócio (barreiras internas) ou não dependerem da mesma (barreiras externas).

De acordo com Dasanayaka et al. (2022), as barreiras organizacionais internas são as mais citadas nos estudos de investigação e a barreira mais significativa, diz respeito à falta de disponibilidade de recursos. Estes investigadores referem ainda, a falta de envolvimento dos colaboradores devido ao seu baixo nível de conhecimento, questões culturais, disponibilidade limitada de tecnologia, dimensão do negócio, fraca orientação estratégica da gestão por falta de conhecimento e benefícios insuficientes, como outras barreiras internas. No que diz respeito, às barreiras organizacionais externas, estes autores indicam como as mais citadas, o elevado custo da certificação ambiental, os baixos níveis de apoio e orientação dos governos e das consultoras, as barreiras industriais e as barreiras locais, sendo os elevados custos de encaminhamento dos resíduos, o custo das matérias-primas e o tipo de indústria os mais comuns nesta dimensão local/regional. Salientam ainda, que de acordo com a investigação realizada, a pressão regulamentar, ou seja, a pressão ambiental externa, como sendo a barreira mais citada no domínio dos impulsionadores para a sustentabilidade das PMEs, seguindo-se a pressão dos clientes, a consciência e atitudes dos proprietários e gerentes em relação às questões do meio ambiente e a sua capacidade de resposta, estando esta, associada à disponibilidade de recursos internos.

Bakos et al. (2020) salientam que as principais barreiras, para a sustentabilidade das PMEs, apontadas por diversos autores (Gupta, 2017; Doluca et al., 2018; Yacob et al., 2019) respeitam à pequena dimensão, aos recursos limitados, ao tempo de retorno do seu investimento, bem como, à falta de conhecimento e consciencialização, e falta de apoio e legislação governamental. Estes investigadores, sublinham também, a existência de sistemas criados para as empresas de maior dimensão e a inexistência de ferramentas adaptadas às PMEs, falta de procura e apoio dos *stakeholders*, dificuldades na obtenção de tecnologias e falta de apoio do ensino superior, conforme podemos visualizar na figura apresentada em seguida.

Figura 2 - Top Barriers



Fonte: Bakos et al. (2020)

Ainda no que respeita às barreiras, a maioria das PMEs, ao contrário do que acontece em muitas empresas de grande dimensão, registam um baixo nível de utilização de ferramentas de gestão da sustentabilidade (Martins et al., 2022; Das et al., 2020b). Segundo vários investigadores (e.g., Martins, et al., 2022; Rutherford et al., 2000; Spence e Schimdpeter, 2003; Hillary, 2004; Jenkins, 2004; Fassin, 2008; Bradford e Fraser, 2008; Perrini et al., 2007), esta situação deve-se ao facto destas ferramentas de desenvolvimento sustentável serem criadas tendo em mente as grandes empresas e serem de difícil aplicação nas PMEs. Segundo Lund-Thomsen et al. (2014), a fraca utilização destas ferramentas deve-se, também, à falta de consciencialização sobre a sua existência e o seu uso, por parte dos proprietários e gestores das PMEs.

De acordo com Martins et al. (2022), a ausência de um ambiente institucional, de benefícios percebidos para o negócio e a inexistência de estruturas e diretrizes para apoiar as PMEs, no planeamento, monitorização e avaliação da sustentabilidade dos seus negócios, são barreiras assinaladas em várias geografias.

Particularizando, segundo Viesi et al. (2017), as principais barreiras das PMEs à sua eficiência energética estão relacionadas com a falta de conscientização e comprometimento da administração das mesmas. A eficiência energética não é uma prioridade, como maximizar os resultados e o volume de negócios.

2.3.2 Desafios e Drivers

Loucks et al. (2010) afirmam que, comparativamente ao que era defendido nas décadas anteriores, muitos autores acreditam que, atualmente, as práticas de sustentabilidade são benéficas não apenas para a sociedade, como também para as próprias empresas em termos de performance económica. Colocar o que é melhor para a sociedade e o meio ambiente, ao lado do que é melhor para os negócios, pode levar a resultados positivos. Assim, o desenvolvimento sustentável contempla uma grande parte dos problemas que a sociedade enfrenta, o que significa, que as PMEs têm infinitas possibilidades de desenvolverem estratégias que impactem positivamente no seu desenvolvimento social e ambiental.

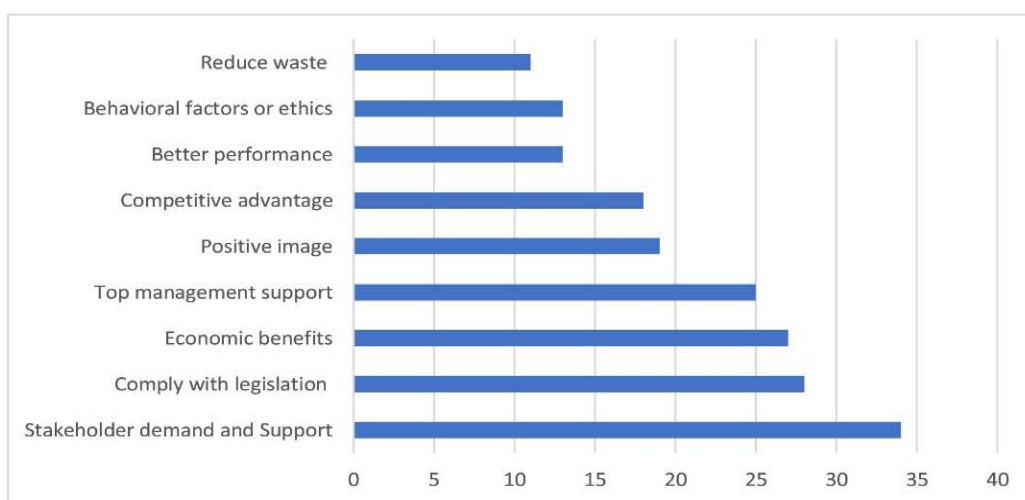
Franco e Rodrigues (2021) afirmam que alguns investigadores (e.g., Sen et al., 2006; Koppina e Blewitt, 2018) constataam que as ações orientadas para a sustentabilidade, podem ter um efeito positivo no desempenho social e financeiro das PMEs, assim como, no reforço da sua reputação, imagem de marca e valor financeiro das mesmas.

Não obstante o referido no ponto anterior, de acordo com Tonello (2012), as PMEs em consequência do quadro legal que atualmente lhes é imposto no domínio ambiental e do crescente escrutínio público sobre as práticas de sustentabilidade associadas ao desenvolvimento da sua atividade, estão a tornar-se mais conscientes, sobre o impacto que a sustentabilidade tem na sua reputação, na sua marca e no seu relacionamento com seus *stakeholders* a vários níveis.

Aliás, Nunes et al. (2019) argumentam que as PMEs passaram a prestar mais atenção à energia, água e substâncias perigosas, prevenindo poluição e alinhando estratégias de negócio com práticas empreendedoras sustentáveis (Franco e Rodrigues, 2021).

Bakos et al. (2020) concluem que existem drivers internos e externos, associados à implementação de práticas ambientais sustentáveis, sendo os mais apontados em diversas investigações (Huang et al., 2015; Sajan et al., 2017; Gandhi et al., 2018; Thanki e Thakkar, 2018), os benefícios económicos, a procura e apoio dos *stakeholders*, o cumprimento da legislação, o suporte da direção de topo, a imagem positiva, a vantagem competitiva, a melhor performance, os fatores comportamentais e a ética, e a redução do desperdício, como podemos observar na seguinte figura.

Figura 3 - Top Drivers



Fonte: Bakos et al. (2020)

Williams e Schaefer (2013) concluíram num estudo, sobre o que motiva os gestores das PMEs a serem mais pró-ativos ambientalmente e a envolverem-se com questões ambientais, em geral, e mudanças climáticas, em particular, que existe uma ampla gama de motivações, assumindo particular importância, a responsabilidade pessoal que deriva dos valores e crenças pessoais, a necessidade de cumprir a legislação ambiental, a eficiência de custos, os benefícios mútuos (*win win*) e os benefícios percebidos no investimento a longo prazo que resultariam numa melhor sustentabilidade da empresa e em melhores relações com o público.

Atendendo a que muitos dos desafios das PMEs para impulsionar o seu desenvolvimento sustentável passam por ultrapassar muitas das barreiras, inúmeradas no ponto anterior, Santos (2011) afirmou que as restrições de recursos podem ser superadas por meio da cooperação empresarial. Também Franco e Rodrigues (2021) assinalam que a colaboração das PMEs com outras entidades, pode ser uma das suas opções para superar os desafios e as barreiras com que se confrontam estas empresas, na transição para a sustentabilidade. Lewis et al. (2015) destacaram igualmente que a ligação das PMEs com outras empresas poderá ser um fator impulsionador da implementação de práticas de sustentabilidade.

Neste sentido, Das et al. (2020b) apontam que a literatura tem sugerido que as parcerias e a colaboração entre as PMEs e outras empresas, bem como uma comunicação eficaz das suas práticas de sustentabilidade, com os seus *stakeholders*, influenciam positivamente o seu desempenho sustentável. Estes autores sublinham também a importância da intervenção governamental no fomento de uma cultura de sustentabilidade e a dinamização práticas de sustentabilidade dentro das PMEs.

Bakos et al. (2020) e Triguero et al. (2013) afirmaram que as empresas inovam mais facilmente em soluções sustentáveis, quando trabalham em estreita colaboração com faculdades, instituições e com o governo. Salientam ainda que outros investigadores encontraram motores idênticos: colaboração; inovação; visão contínua e fatores externos às empresas (Raar, 2015; Lewis et al., 2015). Complementarmente, Pinget et al. (2015) sugeriram que a regulamentação governamental tem um efeito positivo sobre a probabilidade de adoção de práticas de impacto ambiental, não deixando de referenciar que Ashton et al. (2017), na investigação levada a cabo nos EUA junto de PMEs, obtiveram resultados diferentes, dado que referem que a maioria das empresas parece estar motivada internamente para a implementação de práticas verdes impulsionadas, principalmente, por preocupações com custos e competitividade, mais do que com preocupações de responsabilidade social. Concluíram ainda que a pressão externa e coerciva dos governos ou dos seus cliente não pareceu ser motivação significativa para as PMEs em estudo. Contudo, a pressão informal, por meio de incentivos governamentais e programas de apoio e pressão de replicação através da aprendizagem entre pares, parece ser mais eficaz no estímulo e no apoio à adoção de práticas de sustentabilidade para estas PMEs.

2.4 Práticas Sustentáveis em PMEs

O aumento da consciencialização sobre as questões ambientais, tem gerado uma procura crescente por práticas de negócio ecologicamente corretas por parte das PMEs (Gadenne et al., 2009). Tal como referido anteriormente, as alterações climáticas, são hoje, o maior desafio que o mundo enfrenta, dando origem à necessidade crucial de se avançar de forma consistente com práticas ambientalmente sustentáveis e obrigando a que as empresas sejam todos os dias mais sustentáveis do ponto de vista ambiental (Bakos et al., 2020). Estes autores, expressam que a sustentabilidade ambiental envolve o ato e o processo de se ser capaz de renovar recursos, limitar a criação de poluição e eliminar processos que irão prejudicar o ambiente.

Como mencionado, Franco e Rodrigues (2021) destacam as práticas de sustentabilidade (económicas, sociais e ambientais) como uma das principais prioridades do mundo. Em consequência, referem que as empresas devem incorporar estas dimensões da sustentabilidade, nos seus produtos, nas práticas e políticas que venham adotar.

Através da implementação de práticas de sustentabilidade, as PMEs podem responder às expectativas dos *stakeholders*, para reduzir o impacto social ou ambiental e desenvolver competências que lhe permitam criar um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente (Vo, 2011) a longo prazo (Das et al., 2020b).

Outros investigadores sublinham que a adoção de práticas de desenvolvimento sustentável, pelas PMEs, traz benefícios para a sociedade, bem como, vantagens competitivas na sua abordagem ao mercado e na criação do valor produzido (Gomes et al., 2015). Franco e Rodrigues (2021) salientam também que as empresas que ambicionam ser bem-sucedidas e apresentar propostas de valor aos seus clientes, adotam práticas de desenvolvimento sustentável, com o objetivo reduzir o impacto ambiental da sua atividade e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Bakos et al. (2020) indicam que PMEs que implementam práticas sustentáveis têm vantagens sobre aquelas que não o fazem, porque estão a contribuir para a preservação do meio ambiente, dos seus recursos e a criar uma imagem que os seus clientes vão querer apoiar. Dasanayaka et al. (2022) alegam que pressão ambiental externa e interna, são cruciais para a adoção de práticas de gestão ambiental por parte das PMEs.

Segundo Tura et al. (2019), as práticas de negócio sustentáveis são geralmente definidas como atividades, iniciativas ou políticas que visam resolver problemas ambientais e sociais mantendo o lucro e as PMEs ao adotarem estas práticas visam criar benefícios económicos para os negócios, reduzir impactos ambientais, abordar questões sociais e exibir responsabilidade corporativa aos seus clientes e outros *stakeholders*. Estes investigadores assinalam também que à medida que as empresas começam a despende quantias significativas e a apostar em investimentos ambientais e atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) sustentáveis, a sua atitude começou a mudar lentamente, considerando-as como potenciais oportunidades de negócios em vez de custos regulamentares extras.

Contudo, segundo Preuss e Perschke (2010), as práticas de sustentabilidade na maioria das PMEs são informais, pouco estruturadas e de âmbito local, e não são geridas como parte da sua estratégia de negócio (Martins et al., 2022). Assim, Das et al. (2020b) e Preuss e Perschke (2010) referem que as práticas de sustentabilidade informais e desorganizadas das PMEs devem evoluir para uma abordagem estratégica de práticas empresariais responsáveis.

Neste sentido, Bradford e Fraser (2008) argumentaram que as PMEs precisam de aconselhamento e apoio na definição de estratégias de sustentabilidade adaptadas aos seus negócios e Horisch et al. (2015) afirmaram que a aprendizagem e o reforço de conhecimento são necessários para facilitar uma maior utilização de ferramentas de sustentabilidade. Das et al. (2020b) destacam também que é importante ter consciência da gestão sustentável e da efetiva adoção de práticas de sustentabilidade empresariais e que grandes empresas adotaram estas práticas como parte da sua estratégia.

Nulkar (2017) afirmou que as PMEs, em geral, seguem os instintos do negócio, reduzindo a utilização e o desperdício de recursos procurando economizar custos. Todavia, as práticas geradoras de novos investimentos ou associadas a algum tipo de custo, não são populares entre as mesmas. De acordo com Esty e Winston (2006), as PMEs tendem a considerar as despesas relacionadas com a melhoria ambiental como não prioritárias.

Não obstante, Franco e Rodrigues (2021) expressam que os proprietários e os gestores das PME's incluem, cada vez mais preocupações ambientais e sociais no dia a dia dos seus negócios e práticas de gestão mais direcionadas para o empreendedorismo sustentável, entendido por estes como o objetivo das empresas promoverem mudanças ambientais e sociais positivas e associado a novas oportunidades de negócio, em detrimento do lucro económico. Observaram ainda, que alguns autores (Zen, 2017; Lans et al., 2014), argumentam que empreendedorismo sustentável resulta do desenvolvimento de novos produtos, de novos métodos de produção e de formas de organizar os processos de negócio mais sustentáveis, sendo este, uma forma de gerar vantagens competitivas para as empresas.

Numa outra perspetiva, Nulkar (2017) sublinha que a taxa e a escala de degradação ambiental por via das atividades económicas, surge associada ao facto, de muitas PME's integrarem as cadeias de abastecimentos globais de grandes empresas e de realizarem algumas das suas operações de fabricação e serviços, verificando-se uma transferência da carga ambiental das grandes empresas para as PME's suas fornecedoras. As grandes empresas exigem cada vez mais que os seus fornecedores adotem sistemas de gestão ambiental, para garantir a sua integração em cadeias de abastecimento verdes, bem como, certificações de gestão ambiental nos critérios de qualificação dos seus fornecedores.

Assim, algumas das práticas, adotadas pelas PME's no domínio da sustentabilidade, contemplam predominantemente, práticas de responsabilidade social e práticas ambientais, já que a sustentabilidade económica é considerada condição intrínseca de qualquer negócio e condição necessária para que seja possível abraçar a dimensão social e ambiental da sustentabilidade.

No que respeita às práticas de responsabilidade social, Russel e Millar (2014) defendem que se tratam de práticas que olham para o dever corporativo e traduzem a forma como a empresa trata os seus funcionários e a sua comunidade. Foot e Ross (2014) afirmam que, embora a sustentabilidade esteja fundamentalmente associada à sustentabilidade ambiental, as práticas sociais são um elemento-chave.

Russel e Millar (2014) salientam igualmente que a responsabilidade social, tem como foco a incorporação de práticas e políticas conscientes dos impactos sociais do dia a dia da empresa e assinalam que, algumas destas incluem práticas relacionadas com as necessidades básicas e a qualidade de vida dos seus funcionários, o seu envolvimento em atividade de voluntariado, a sua integração na sociedade, a igualdade de género (Littig e Grießler, 2005), os direitos humanos e as práticas trabalhistas (Lankoski, 2008) e a divulgação, educação, formação dos funcionários para a sustentabilidade (Rusinko, 2007).

López Pérez et al. (2017) argumentam também que existe uma crescente pressão da sociedade, para que as PME's adotem práticas empresariais sustentáveis e socialmente responsáveis, demonstrando que as práticas de responsabilidade social, associadas à gestão empresarial podem aumentar o valor da empresa. De acordo com estes autores, as práticas de responsabilidade social podem considerar-

se um investimento que fomenta, a reputação corporativa, a diferenciação das marcas da concorrência e a eficiência da gestão, com um impacto positivo no valor financeiro das empresas. Estes investigadores alegam, que é possível às empresas adotarem práticas empresariais que tenham em conta os objetivos dos acionistas e da sociedade (ou sejam lucros e sustentabilidade) e que as PMEs apresentam características organizacionais que favorecem a sua implementação, tais como: estruturas simples e flexíveis que podem contribuir para que sejam mais dinâmicas e eficazes; relações pessoais mais próximas; maior peso dos valores dos seus proprietários; rapidez de implementação, apesar de, possuírem recursos limitados; terem maiores dificuldades na sua implementação que as grandes empresas e de estas práticas não gerarem muitas vezes um retorno imediato (Martins et al.,2022).

No que respeita às práticas ambientais, estas surgem relacionadas com práticas de produção mais limpa e de ecoeficiência, deecoinovação, e de inovação orientadas para a sustentabilidade, entre outras.

Segundo Klewitz e Hansen (2014), as práticas de produção mais limpa definem-se como uma “aplicação contínua de uma estratégia ambiental preventiva integrada e aplicada a processos, produtos e serviços para aumentar a eficiência, em geral, e reduzir os riscos para os seres humanos e para o ambiente”. De acordo com os mesmos, esta definição contempla produtos e serviços e está historicamente enraizada em processos e produção, e que o envolvimento das PMEs nas mesmas pretende acelerar os seus processos de produção e aumentar a sua produtividade por meio de tecnologias mais limpas. Este tipo de produção, surge associado, ao manuseamento dos resíduos relacionados com as operações dentro da cadeia de valor, à reciclagem, ao descarte de material que já não tem utilidade para a atividade, redução de águas residuais, descargas e controlo dos esgotos e que está fortemente relacionado com a ecoeficiência. No que concerne à ecoeficiência, esta é entendida pelos mesmos, de forma mais ampla que a produção mais limpa porque coloca um ênfase mais forte na obtenção de benefícios económicos, dado que envolve medidas de poupança de energia, de redução de uso de materiais ou outros recursos, substituição de equipamentos pouco eficientes e alteração de procedimentos. Trata-se de dois conceitos, que embora distintos, foram desenvolvidos em paralelo e que se sobrepõem fortemente, ainda que a produção mais limpa enfatize minimização dos impactos ambientais e a ecoeficiência enfatize os ganhos económicos, o resultado da sua aplicação nos processos de negócio pode ser idêntico.

No que concerne às práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade em PMEs, Klewitz e Hansen (2014) argumentam que são práticas que permitem às empresas concorrer com sucesso em mercados e em ambientes de mudança e contribuir para o seu desenvolvimento sustentável. Defendem que inovação é um meio importante para a sustentabilidade e apontam que a temática não é recente e que desde há muito as práticas daecoinovação foram crescendo chegando às empresas e evoluindo para práticas de inovação orientadas para a sustentabilidade, com foco mais amplo (dimensões ambientais, sociais e económicas). Estes autores entendem, que este tipo de práticas surge ligada à existência de orientações de gestão, para que os aspetos económicos, sociais e

ecológicos, sejam integrados no design de novos produtos, nos processos e em estruturas organizacionais e que embora grandes e pequenas empresas se possam envolver com as mesmas, as PME's inovarão de forma diferente, porque possuem estruturas organizacionais e capacidades distintas na sua implementação.

Particularizando e no que respeita às práticas de sustentabilidade ligadas à inovação de processo, as PME's são desafiadas a redesenhar as operações dentro da cadeia de valor para produzir bens e serviços, usando menos recursos, gerindo de forma efetiva os excedentes da produção (resíduos, matérias perigosas e águas residuais) e aumentando a ecoeficiência da produção. No caso da logística, as práticas reportam para a eficiência da rede de transportes, mudança de veículos, gestão de frotas e canais de distribuição, podendo as PME's introduzir mudanças nos seus meios de transporte para maximizar a eficiência ambiental na entrega dos seus produtos, mudar de transporte rodoviário para transporte marítimo ou desenvolver novos canais de distribuição.

No que diz respeito às práticas sustentabilidade relacionadas com a inovação organizacional, estas surgem muitas vezes associadas, à adoção de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), como meio para gerir as questões ambientais destacando-se neste domínio a Norma de Certificação Ambiental ISO 14001 e o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS), bem como, às políticas de gestão ambiental, à contabilidade ambiental e à gestão da cadeia de abastecimento. As PME's no seu papel de fornecedores podem utilizar a Certificação ISO 14001 e EMAS como um meio para garantir vantagens competitivas no mercado e responder às pressões da cadeia de abastecimento a jusante e integrar questões ambientais e sociais na gestão da sua cadeia de abastecimentos. A opção por cadeias de abastecimento próprias (integração vertical) e por fornecedores regionais podem diminuir significativamente as emissões e eliminar problemas sociais nas cadeias de abastecimento (questões laborais em países em desenvolvimento). O abastecimento local pode ser particularmente importante para as PME's tendo em conta os custos ambientais e sociais e os efeitos ao nível da marca do produto. Outras práticas a considerar no domínio organizacional, são: criação da visão de sustentabilidade da empresa e de um código de conduta; desenvolvimento de competências; formação dos funcionários e o seu envolvimento em atividades de responsabilidade social; criação de uma área ou de um departamento ambiental; interação com *stakeholders* externos, ou seja, com clientes e fornecedores (rede da cadeia de valor), governos ou autoridades (rede reguladora), bem como com universidades e centros de investigação (rede de conhecimento).

No que respeita às práticas de sustentabilidade relativas à inovação do produto, a melhoria do desempenho sustentável dos produtos surge associada ao *ecodesign* entendido mais recentemente por “design para a sustentabilidade”. Este integra, numa ótica do ciclo de vida o produto, todas as atividades desde a pré-fabricação até ao final do ciclo e inclui os princípios do design ecológico: estruturas flexíveis; economia de energia; materiais ecológicos; durabilidade e longevidade do produto; renovação; reciclagem; redesenho do produto; redução de matérias-primas e rotulagem ecológica. Estes princípios geram necessidade das PME's adequarem as suas estratégias de negócio e tecnológicas e de investirem em atividades de I&D sustentável.

De acordo com Dyllick e Muff (2016), a gestão da sustentabilidade no mundo dos negócios, inclui, estratégias, sistemas de gestão, ferramentas e medidas de desempenho. Assim, a emergência de práticas associadas a estratégias de comunicação das empresas no que respeita à sua sustentabilidade, à publicação de relatórios de sustentabilidade (Evans et al., 2017) e à integração de indicadores de gestão associados à sustentabilidade, são relevantes e surgem associadas às empresas de maior dimensão.

Assistimos, ao longo do tempo, a uma evolução das práticas de sustentabilidade nas PMEs, em especial no setor da indústria, o que é compreensível, uma vez que se trata de um setor intensivo em energia, cujos processos contribuem para aumentar a pegada de carbono fóssil e onde têm sido sinalizadas práticas de trabalho problemáticas e anti-éticas (Martins et al., 2022), assim como, à emergência de um conjunto de novos conceitos que têm sido estudados por vários investigadores associados à sustentabilidade, às práticas sustentáveis e ao desenvolvimento sustentável das organizações, que se sobrepõem nalguns casos e se complementam noutros (e.g., responsabilidade social corporativa ou empresarial; excelência ambiental; eco indústria; *ecodesign*; economia circular; economia verde; cadeias de abastecimento verdes; inovação sustentável; ecoeficiência; tecnologias mais limpas e sustentáveis; produtos, práticas e consumidores verdes; descarbonização da indústria), representando muitos dos conceitos associados à sustentabilidade.

De acordo com Despeisse et al. (2012), as empresas têm um grande contributo a dar para uma sociedade mais saudável, tendo aqui os seus proprietários como principais motivações a necessidade de redução de custos (energia, matérias-primas e resíduos) que aumentaram drasticamente na última década e, mais recentemente, por via dos impactos da pandemia COVID 19 e da guerra na Ucrânia. A par desta necessidade, as PMEs deparam-se com outros imperativos, nomeadamente, com uma legislação rigorosa sob o ponto de vista ambiental que tem associada um quadro de fortes penalizações para as não conformidades com a mesma. A somar, o crescente interesse do mercado por produtos e práticas mais limpas e pela ética empresarial, dando origem à fabricação sustentável. Este modo de fabrico exige uma maior aposta em recursos naturais (matérias e fontes de energia), a substituição de consumos de recursos não renováveis por renováveis e de recursos tóxicos por não tóxicos, modelos de produção mais biológicos, assentes na redução de resíduos e no reaproveitamento de desperdícios (produção mais limpa, reciclagem, e simbioses industriais), modelos de negócios suportados em sistemas e ferramentas de produção e estruturas de serviços e cadeias de abastecimento mais sustentáveis.

Face ao exposto e atendendo ao significativo número de práticas de sustentabilidade apresentadas, optou-se por uma sistematização das mesmas (Tabela 1), de acordo com os pilares da sustentabilidade.

Tabela 1 – Práticas de Sustentabilidade

Práticas	Autores
Responsabilidade Social	
– Satisfação das necessidades básicas dos trabalhadores e promoção da sua qualidade de vida	Linnenluecke et al.(2009)
– Respeito pelos direitos humanos e dos seus trabalhadores	Russel e Millar (2014); Lankoski (2008)
– Sensibilização, educação e formação dos trabalhadores para a sustentabilidade	Russel e Millar (2014); klewitz e Hansen (2014); Rusinko (2007)
– Envolvimento dos colaboradores em ações de responsabilidade social	klewitz e Hansen (2014)
– Envolvimento da empresa com atividades de voluntariado	Russel e Millar (2014); Littig e Grieyler (2005)
– Igualdade de género	Russel e Millar (2014); Littig e Grieyler (2005)
– Criação de código de conduta e ética empresarial	klewitz e Hansen (2014); Despeisse, et al. (2012)
– Abastecimento local (fornecedores locais)	klewitz e Hansen (2014)
Ambientais	
– Utilização de recursos naturais e materiais ecológicos (Substituição de recursos não sustentáveis por sustentáveis, não renováveis por renováveis, recursos tóxicos por não tóxicos)	klewitz e Hansen (2014); Despeisse, et al. (2012)
– Consumo mais eficiente dos recursos (redução do consumo de energia, matérias-primas e outros materiais)	Viesi <i>et al.</i> (2017); klewitz e Hansen (2014); Despeisse, et al, (2012)
– Investimento em equipamentos e tecnologias mais eficientes e substituição de equipamentos menos eficientes	klewitz e Hansen (2014)
– Implementação de novos métodos de produção	Franco e Rodrigues (2021); Lans et al. (2014); klewitz e Hansen (2014)
– Gestão de resíduos (manuseamento; reciclagem; descarte): excedentes de produção, matérias perigosas, águas residuais, descargas e controlo de esgotos	klewitz e Hansen (2014)

Práticas	Autores
– Desenvolvimento de novos produtos ou serviços mais sustentáveis, duráveis e com maior longevidade	Franco e Rodrigues (2021); Zeng (2018); Lans et al. (2014); klewitz e Hansen (2014)
– Adoção de sistemas e ferramentas de gestão ambiental (e.g., Certificações ISO 14001 e EMAS)	Nulkar (2017); klewitz e Hansen (2014); Despeisse et al. (2012)
– Investimento em atividades I&D	klewitz e Hansen (2014)
– Aposta em cadeias de abastecimento mais sustentáveis (e.g., abastecimento próprio por via de integração vertical; cadeias de abastecimento locais ou regionais que garantam proximidade no acesso a recursos; seleção de fornecedores)	Nulkar (2017); klewitz e Hansen (2014); Despeisse (2012)
– Aposta soluções logísticas com menor impacto sobre o meio ambiente (meios de transporte, gestão de frotas e canais de distribuição)	klewitz e Hansen (2014)
Económicas	
– Obtenção de ganhos económicos - Lucro económico (redução de custos operacionais- eficiente consumo de recursos; ...)	Bartolacci et al. (2020); klewitz e Hansen (2014)
– Rentabilidade do negócio (estratégias; sistemas de gestão e ambientais; ferramentas e medida de desempenho; ...)	Dyllick e Muff (2016)
– Dinamização de estratégias de comunicação associadas à sustentabilidade (Aumento da reputação e imagem da empresa)	Evans et al. (2017)
– Gestão de interações com os <i>Stakeholders</i>	klewitz e Hansen (2014)
– Implementação de novas formas de organizar o negócio em estruturas flexíveis	Franco e Rodrigues (2021); Despeisse et al. (2012)
– Publicação de relatórios de sustentabilidade	Evans et al. (2017)

Fonte: Elaboração própria

Por fim, importa assinalar que os resultados das investigações que estudaram a relação entre o desempenho económico e as práticas relacionadas com a sustentabilidade das PME são contraditórios e inconclusivos (Martins et al., 2022) e que, apesar de muitos apontarem para uma relação positiva (e.g., Bartolacci et al., 2020), outros há que apontam que apenas práticas e desempenhos específicos focados na sustentabilidade ambiental, operacional e social parecem beneficiar o desempenho económico das PME (Malesios et al., 2018).

Capítulo 3

Metodologia de investigação

Neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica seguida na realização do presente estudo, enumerando o método de investigação escolhido, a abordagem usada, assim como, os instrumentos de recolha dos dados e a forma como os mesmos foram tratados. Assim, é descrita a estruturação das atividades realizadas com vista à concretização dos objetivos da presente investigação.

3.1 Tipo de Estudo e a Seleção dos Casos

Atendendo a que o presente estudo visa investigar o desenvolvimento sustentável das PME's, tendo em conta o seu impacto, bem como a sua relevância na mitigação dos efeitos negativos ao nível da sustentabilidade do planeta, foi adotada a abordagem qualitativa (Creswell, 2007) dado estarmos perante um fenómeno subjetivo, com necessidade de o explorar, compreender e sobre o qual importa desenvolver alguma teoria (Patton, 1990). Este tipo de abordagem qualitativa caracteriza-se por uma relação íntima entre o investigador e o objeto de estudo, permitindo-lhe familiarizar-se com os factos básicos e os aspetos que envolvem o tema, gerar ideias, desenvolver algumas teorias, formular questões, sistematizar matéria e formular linhas de investigação adicionais, indo de encontro ao que se pretende desta investigação. De acordo com Eisenhardt (1989), os dados qualitativos muitas vezes, fornecem uma boa compreensão da dinâmica subjacente à relação, ou seja, o "porquê" do que está a acontecer.

Dentro deste tipo de investigação, optou-se ainda pelo método de estudo de caso, definido por Creswell (2007), como uma estratégia de investigação no qual o investigador explora um caso ou vários casos ao longo do tempo, por meio da recolha de dados detalhada e de várias fontes de informações (por exemplo, observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios) e relata a descrição de casos e temas baseados nos mesmos.

O estudo de caso é aqui sustentado na investigação empírica de um fenómeno contemporâneo, “o desenvolvimento sustentável das PME's”, a partir do terreno “auscultando e analisando vários casos de estudo” (Borch e Arthur, 1995), com o propósito de produzir informação mais rica e detalhada sobre o fenómeno observado (Patton, 1990). O uso deste método justifica-se nesta investigação, pela sua robustez e por este estar alicerçado no estudo de um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro de um ambiente real, em que os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes (Yin, 2015).

No que diz respeito à tipologia do estudo de caso, esta investigação, assume a tipologia de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2015), dado que a mesma se suporta em vários casos: PME.

Mais precisamente foram selecionadas 8 PME's, tendo por base os seguintes critérios:

- Âmbito geográfico: empresas sediadas em Portugal continental (região norte, centro e sul);
- Dimensão: empresas que garantissem o cumprimento dos critérios estabelecidos na Recomendação da Comissão Europeia n.º 2003/361/CE2 de 6 de maio de 2003 (European Commission, 2003), associados à definição de micro, pequenas e médias empresas;
- Atividade económica: diversidade, contemplando empresas extrativas (rochas ornamentais); produtoras de vários tipos de bens (máquinas e equipamentos; alimentos; vestuário; têxteis; equipamentos hospitalares; pedras para a construção); comerciais (artigos para estofos e decoração) e de serviços (área da engenharia e energia);
- Desempenho económico-financeiro: em mais de 75% das PME's selecionadas a autonomia financeira é superior a 30%;
- Presença em mercados externos: em mais de 75% das PME's selecionadas, as quotas de exportação são superiores a 30% do volume de negócios;
- Preocupações ambientais e sociais: mais de 30% das PME's selecionadas possuem certificações ambientais e prémios de boas práticas ambientais ao nível dos ODS.

Por conseguinte, a seleção destas PME's teve por base uma amostragem de conveniência (Yin, 2015). Além disso, de acordo com Patton (2002), a presunção da investigação qualitativa, tem sido de que, a privacidade dos sujeitos da pesquisa deve ser sempre protegida. Neste sentido, para garantir o anonimato das empresas que aceitaram participar nesta investigação, estas foram referidas como caso 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 e caracterizadas de forma sumária, tal como evidenciado, na tabela seguinte.

Tabela 2 – Caracterização dos Casos (PMEs)

Casos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8
Região (NUT II)	Centro	Lisboa	Lisboa	Alentejo	Norte	Norte	Centro	Centro
Antiguidade	32 anos	35 anos	30 anos	24 anos	35 anos	25 anos	21 anos	53 anos
CAE	14131	10510	28293	25110	46494	13301	42220	23701
Atividade principal	Confeção de vestuário de homem e senhora	Fabricação de queijos de vaca	Fabricação de máquinas e equipamentos de enchimento, capsulagem e rotulagem	Fabricação de máquinas e acessórios para máquinas, para trabalhar a pedra (extração e transformação)	Fabricação de produtos para o sector hospitalar e hoteleiro e à indústria de estofos e decorações	Fabricação de têxteis	Desenvolvimento de projetos e prestação de serviços na área da energia.	Extração e transformação de rochas ornamentais para construção
Dimensão	Média	Média	Média	Média	Pequena	Média	Média	Média
Forma jurídica	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas	Sociedade anónima	Sociedade por quotas	Sociedade anónima	Sociedade anónima	Sociedade anónima
Capital Social	300.000,00 €	1.040.000,00€	500.000,00 €	750.000,00 €	49.879,78 €	2.214.605,00€	78.500,00 €	361.435,00 €
Nº de trabalhadores (2020)	225	52	44	94	24	133	73	134
Volume de negócios (2020)	6.202.412,81€	5.937.550,41€	6.888.259,45€	6.892.011,60€	5.666.007,83€	10.315.854,29€	5.675.683,06€	10.042.650,93€
Resultados líquidos (2020)	-450.594,41€	80.903,70€	1.219.259,06€	1.240.012,17€	681.928,10€	195.207,99€	483.413,36€	150.477,51€
Quota de exportação (2020)	98,4%	0,0%	28,0%	25,0%	0,2%	19,4%	0,0%	89,9%

Fonte: Elaboração própria com base nas fontes de dados recolhidas

3.2 Recolha e Análise de Dados

Tendo por base que no âmbito deste estudo, o fundamental será compreender as barreiras, desafios e práticas com que as PME's se confrontam no domínio do seu desenvolvimento sustentável, elegeu-se como principal instrumento de recolha de dados a entrevista a empresários e gestores das PME's seleccionadas, dado o seu papel estratégico e a sua influência no desenvolvimento da atividade das mesmas.

Todas as empresas foram contactadas via telefone, para explicar o objetivo do estudo e o propósito da entrevista, aferir da sua disponibilidade para serem entrevistados e identificar o canal que privilegiavam para a realização das mesmas (presencial; digital; telefónico). Duas das PME's, foram seleccionadas para a pré-validação do guião da entrevista e aceitaram dar esse contributo inicial de forma presencial. Por conseguinte, as entrevistas foram escolhidas como fonte primária de recolha de dados e basearam-se no método de conversação semiformal. Estas focaram-se nos tópicos do estudo e foram guiadas a partir de questões (ver Guião em Apêndice) que suportaram a conversação estabelecida com os 8 empresários e gestores das PME's, procurando garantir uma recolha de dados suficiente para a compreensão do fenómeno aqui estudado (Marshall et al., 2013). A opção pelas entrevistas, enquanto fontes de evidência empírica, deveu-se também ao facto de serem um meio que permite ao investigador compreender melhor as interpretações que os entrevistados têm sobre o fenómeno em estudo e as variáveis em análise (Walsham, 1995).

As entrevistas às PME's foram realizadas entre os dias 7 e 22 de março de 2022, através da plataforma de comunicação Microsoft Teams, devido à prevalência da Pandemia COVID 19. Existiam ainda, à data, um conjunto de limitações associadas à presença física nas empresas, optando-se pelo canal digital, dado ser o que estas privilegiaram para o efeito.

Todas as entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados e transcritas no presente documento, com respeito fiel às intervenções proferidas. Estas permitiram ao entrevistador/investigadora obter, na primeira pessoa, as opiniões e respostas dos empresários e dirigentes dos casos de estudo seleccionados.

Como referido, o guião utilizado foi sujeito a um pré-teste, de forma presencial, junto de duas das empresas que vieram a constituir-se como casos de estudo (caso 1 e caso 5) no período compreendido entre 2 e 4 de março de 2022. Este pré-teste teve por propósito validar o número de questões a incluir no questionário, a apropriação dos conceitos e a interpretação dada às questões apresentadas para garantir a recolha objetiva da informação pretendida tendo em conta os resultados esperados.

Os entrevistados são na grande maioria sócios ou acionistas e gozam de uma experiência robusta na gestão do negócio, globalmente de cariz familiar. Na tabela seguinte apresenta-se, de forma sumária, as características sociodemográficas dos entrevistados, identificados por Empresários (E1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8).

Tabela 3 – Características sociodemográficas dos entrevistados

Entrevistado (Caso)	Género	Idade	Formação	Cargo
E 1 (Caso 1)	Masculino	58	Licenciatura em gestão	Diretor financeiro
E2 (Caso 2)	Feminino	49	Ensino secundário	Diretora geral Sócia-gerente
E 3 (Caso 3)	Feminino	53	Ensino secundário	Diretora geral Sócia-gerente
E4 (Caso 4)	Feminino	29	Doutoramento em gestão	Diretora de recursos humanos Descendente do Presidente Conselho de Administração
E5 (Caso 5)	Feminino	53	Licenciatura em economia	Diretora geral Sócia-gerente
E6 (Caso 6)	Masculino	29	Licenciatura em engenharia química	Director operacional Vogal Conselho de Administração
E7 (Caso 7)	Masculino	51	Bacharelato em engenharia eletrónica e telecomunicações	Diretor operacional Vogal Conselho de Administração
E8 (Caso 8)	Masculino	53	Ensino secundário	Diretor geral Presidente Conselho de Administração

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Eisenhardt (1989), os estudos de caso, geralmente combinam vários métodos de recolha de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. Segundo este autor, as entrevistas, observações e fontes de arquivo são particularmente comuns e os investigadores indutivos não se limitam a essas escolhas. Segundo Stauss (1987), muitos cientistas sociais geram os seus dados, por meio de observação de campo, entrevistas, produção de vídeos, gravação de reuniões, entre muitos outros meios, como os documentos públicos de todos os tipos e documentos particulares. Bowen (2009) enumera que os documentos organizacionais e institucionais têm sido um marco na pesquisa qualitativa ao longo dos anos. Assim, de forma a reforçar a informação considerada relevante, bem como, a qualidade da análise dos dados, para além das entrevistas, foram ainda usadas como fontes de informação: bases de dados sobre as PME selecionadas; relatórios da Informa D&B; websites e páginas nas redes sociais; artigos de imprensa e documentos disponibilizados pelas PME inquiridas (certificados das várias certificações obtidas; princípios de responsabilidade social; princípios e política de qualidade; política de qualidade e ambiente; política de qualidade, ambiente e segurança; guia de boas práticas ambientais; relatórios de sustentabilidade; registos de imprensa relativos à obtenção de prémios designadamente no âmbito dos ODS).

No que diz respeito à análise de dados, optou-se por seguir a orientação científica de vários investigadores (Bardin 1977; Patton, 1990) que consideram que a informação qualitativa deve ser tratada usando uma análise de conteúdo. Bardin (1977) descreve esse tipo de análise por um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Segundo o mesmo autor, pertencem ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e expressão desse conteúdo.

Seguindo o contexto científico supramencionado, após a recolha de dados oriundos de fontes de informação primárias e secundárias, começou-se por explorar os dados recolhidos ouvindo todas as entrevistas, resumindo o seu significado (Weber, 1985) e interpretando os mesmos. Neste sentido, a análise de conteúdo realizada contemplou as seguintes fases: uma primeira, de pré-análise que consistiu na leitura dos dados recolhidos e na organização dos mesmos, seguindo-se a sistematização e análise dos dados e, por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a sua interpretação de maneira a serem significativos e válidos (Bardin, 1977).

Procurando limitar a subjetividade dos dados recolhidos, foi ainda realizada a sua triangulação com fontes de informação secundárias. Posteriormente, procedeu-se a uma comparação e discussão dos resultados apurados à luz da literatura, com vista a confrontar a teoria com a prática.

A análise de dados e a sua apresentação é essencialmente temática atendendo às questões definidas para esta investigação: Barreiras; Desafios e Práticas de Sustentabilidade. Não obstante, de acordo com Patton (2002), não existem regras absolutas na investigação qualitativa, recomendando que o investigador deverá fazer o seu melhor para representar de forma justa os dados e comunicar a informação que revelam, dado o propósito do estudo.

Capítulo 4

Apresentação dos Casos e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são caracterizadas de forma sumária as PME's que se constituíram como estudos de caso nesta investigação, em seguida analisados os dados recolhidos sobre as três áreas desta investigação (Barreiras; Desafios e Práticas das PME's no domínio da sustentabilidade) e por fim apresentados os resultados considerando os objetivos da mesma.

4.1 Caracterização dos Casos (PME's) e seu Compromisso com a Sustentabilidade

De acordo com o mencionado anteriormente, esta investigação suporta-se em 8 casos de estudo /PME's que importa caracterizar para enquadrar o perfil da amostra. Por outro lado, a partir das entrevistas realizadas (E1, ..., E8), é possível identificar o compromisso que os responsáveis destas PME's têm com o desenvolvimento sustentável nos seus negócios.

Caso 1

O Caso 1 é uma média empresa, sediada no concelho de Pombal, com atividade na confeção de vestuário há 32 anos. Trata-se de uma sociedade por quotas, com capital social de 300.000€ e que contou no ano de 2020 com cerca de 250 trabalhadores e um volume de negócio a rondar os 6.200.000€.

Esta PME industrial dedicada à confeção de vestuário de homem e senhora, produz, fatos, sobretudos, smokings, fraques, casacos, calças, coletes e saias, maioritariamente para marcas internacionais. A sua quota de exportação rondou os 99%, em 2020. A empresa desenvolve a sua atividade, maioritariamente, através de produção de grandes séries, dispondo, no entanto, de uma grande flexibilidade de fabrico e de adaptação a vários tipos de encomendas. A par desta flexibilidade de produção, esta possui um forte know-how de modelação e CAD que lhe permite desenvolver e produzir vários tipos de coleções de vestuário.

A empresa tem investido ao longo dos tempos em máquinas e equipamentos, tecnologicamente mais evoluídos, o que lhe tem proporcionado uma maior eficiência nos recursos consumidos e um acréscimo da sua capacidade produtiva. Com o objetivo de cumprir as exigências dos seus clientes, tem apostado em certificações internacionais associadas ao fabrico sustentável, de que são exemplo, as seguintes: European Flax – Premium line fibre; Organic Blended- Content started; Recycled Blended – Claim Standard.

E1: *“A sustentabilidade faz parte da estratégia da empresa em todas as suas vertentes. Na vertente social, a empresa é uma das maiores empregadoras da região, portanto, tem uma grande responsabilidade social e, para isso, tentamos dar as melhores condições de trabalho às pessoas; em termos ambientais, apesar de ser uma indústria muito pouco poluidora fazemos tudo para reduzir o pouco impacto ambiental que temos e, em termos económicos, também porque não se consegue a sustentabilidade social e ambiental sem uma boa sustentabilidade financeira ...”.*

Caso 2

O Caso 2 é uma PME familiar de média dimensão que se dedica à produção de queijos de vaca, para o mercado nacional, há mais de 50 anos. Trata-se de uma sociedade por quotas com um capital social de cerca de 1.000.000€, com estabelecimento industrial no concelho de Loures e que registou, no ano de 2020, um volume de negócios a rondar os 6.000.000€ e 50 colaboradores ao seu serviço.

A empresa é especializada na produção de queijo fresco, requeijão e queijo curado de vaca. Esta PME investiu na verticalização do seu negócio, de modo a produzir queijos desde a sua origem, possuindo para o efeito, uma empresa que produz os cereais para alimentação das vacas e o leite que necessita para a fabricação dos queijos que coloca no mercado nacional.

Em resposta às exigências dos seus clientes e aos desafios imposto pelo mercado, esta tem investido num conjunto de tecnologias que, aliadas aos métodos de produção tradicionais, lhe garantem reconhecimento de qualidade dos seus produtos e sustentabilidade do seu negócio.

A empresa tem obtido vários prémios e distinções, dos quais se destacam, o reconhecimento do queijo fresco como produto tradicional português pela Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural e o reconhecimento de empresa Eco-Friendly pela APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial por vários anos consecutivos.

Ao nível dos vários certificados de produção que possui, realce para a certificação IFS Food - International Featured Standards, que lhe garantem qualidade e segurança nos produtos que oferece ao mercado.

E2: *“A sustentabilidade faz parte do nosso ADN, ..., esta exige uma estratégia permanente que tem de ser alimentada e, para que possa ser alimentada, tem que ser cultivada e isso traz-nos alguns encargos e responsabilidades, ..., existe uma estratégia a médio e longo prazo com provas dadas, ..., temos desde há muito tempo dinamizado práticas de responsabilidade social e implementado medidas para reduzir o impacto da nossa atividade no ambiente e procuramos utilizar os recursos de forma eficiente assumindo uma responsabilidade socioambiental cada vez mais relevante, ...”.*

Caso 3

O Caso 3 é uma empresa familiar, com estabelecimento industrial no concelho de Loures, que se dedica à fabricação de máquinas e equipamentos de enchimento, capsulagem e rotulagem e ao desenvolvimento de soluções, que podem passar pela conceção e fabricação de uma linha de produção completa com recurso à robotização.

Esta empresa de média dimensão assume a forma jurídica de sociedades por quotas, possui um capital social na ordem dos 500.000€ e registou, em 2020, um volume de faturação próximo dos 7.000.000€, cerca de 50 trabalhadores e uma quota de exportação próxima dos 30%.

Esta PME trabalha para a indústria em geral, e nos últimos anos desenvolve cada vez mais, projetos de construção de novas fábricas destacando-se, como principais clientes, a indústria alimentar de bebidas (água, vinhos, bebidas destiladas), iogurtes, gelados, molhos (ketchup, maionese), azeite e outros óleos alimentares e a indústria não alimentar (detergentes, cosmética, farmacêutica, tintas, entre outras). A empresa tem trabalhado com várias marcas nacionais e internacionais com presença no mercado português.

O know-how, as competências técnicas adquiridas ao longo dos seus 30 anos de existência e o investimento contínuo em novas tecnologias, permitem-lhe customizar a sua oferta em função das solicitações dos seus clientes e dispor de um conjunto de soluções com reconhecida qualidade. A empresa conta com um histórico de negócios em mercados internacionais (Alemanha; Angola; Argélia; Brasil; Espanha; Marrocos e Moçambique) e com boas perspetivas de no curto prazo vir a dinamizar negócios em novos continentes.

E3: *“Tentamos olhar para a sustentabilidade de forma muito assertiva, ... tentamos de facto fazer o que estiver dentro das nossas possibilidades, ..., tentamos olhar para a questão ambiental de forma muito comprometida e muito séria.... a sustentabilidade sempre foi um desígnio nosso, ...”*.

Caso 4

O Caso 4 é uma empresa familiar de média dimensão, sediada no concelho de Santarém, que desenvolve atividades na área da engenharia e metalomecânica para o setor da rocha natural, construção civil, obras públicas, minas, portuário, indústria e floresta.

Esta PME, com mais de 20 anos de existência, assume a formação jurídica de sociedade anónima e possui um capital social na ordem os 800.000,00€ e, em 2020, faturou cerca de 7.000.000€, contando com cerca de 90 trabalhadores no seu quadro de pessoal. Trata-se de uma empresa exportadora, com presença em várias geografias do mundo, que registou em 2020 uma quota de exportação na ordem dos 30%.

A empresa dedica-se ao fabrico de vários tipos de máquinas e acessórios, de que são exemplo: máquinas de perfuração; vira blocos e vira chapas; prensas de pedra; máquinas de transformação de pedras; carrega blocos e chapas; movimentação de carga; braços hidráulicos e acessórios para as escavadoras, dumpers, buldozers, pás carregadoras e telescópicas.

Esta PME investiu de forma intensa nos últimos anos em I&D, inovação e tecnologia, garantindo-lhe, atualmente, este investimento uma oferta de soluções tecnologicamente avançadas e sustentáveis. A existência de competências internas de I&D permitem-lhe customizar produtos e desenvolver soluções à medida das necessidades dos seus clientes.

E4: *“O desenvolvimento da sustentabilidade faz parte estratégia da empresa já há muitos anos e agora até está refletido como um dos valores e competências da empresa, ..., para nós a definição de desenvolvimento sustentável, ambiental, social e económico, passa por procurar proteger o meio ambiente, através da redução de emissões, de práticas de economia circular, do uso de tecnologias protetoras do ambiente e por procurar reduzir o tempo de cada operação, fazer acontecer rápido, com recurso a tecnologias remotas e com o mote da digitalização transformando dados em conhecimento,..., a sustentabilidade é uma obrigação de todos, tem que existir uma cadeia transversal onde todos deverão dar o seu contributo, ...”.*

Caso 5

O Caso 5 é uma empresa familiar de pequena dimensão da Região Norte, com estabelecimento industrial no concelho de Paredes, há mais de 40 anos. Esta empresa iniciou a sua atividade em nome individual e evoluiu mais tarde para uma sociedade comercial, sob a forma jurídica de sociedade por quotas, possuindo hoje um capital social na ordem dos 50.000€.

Esta pequena empresa, com cerca de 25 trabalhadores, desenvolve a sua atividade essencialmente no mercado nacional e faturou, no ano de 2020, aproximadamente 5.600.000€.

A empresa teve a sua origem na comercialização de produtos para a indústria de estofos e decoração, evoluindo para a transformação de espumas e produção de colchões e almofadas, alargando, assim, a sua oferta para o setor dos artigos têxteis-lar, hospitalar e hoteleiro.

No segmento do setor hospitalar, com forte peso para a atividade da empresa, destaca-se a produção de colchões hospitalares; colchões anti escaras, colchões de sobreposição; almofadas de posicionamento e apoio; esponjas de higiene oral; esponjas de lavagem de doentes; placas de espuma; lonas para macas; roupas de cama e banho; descartáveis de papel e plástico; mobiliário hospitalar e fardamento. Para o setor hoteleiro, a oferta centra-se na produção de almofadas de conforto; colchões descanso e roupas de cama e banho.

A empresa detém uma vasta experiência no fornecimento de produtos para o setor hospitalar, que tem permitido o desenvolvimento de novos produtos em resposta a problemas e necessidades na área da saúde e bem-estar.

E5: *“O tema da sustentabilidade não é estranho, não existe uma estratégia com objetivos concretos, somos uma empresa pequena e familiar onde o planeamento passa por ir fazendo, mas vão-se desenvolvendo ações, dou dois exemplos do passado, e depois do presente e também do futuro, ...”.*

Caso 6

O Caso 6 é uma empresa familiar de média dimensão, sediada na Região Norte, que iniciou a sua atividade há mais de 25 anos na área do tingimento e acabamento de tecidos.

Esta PME assume atualmente a forma jurídica de sociedade anónima, conta com um capital social na ordem dos 2.200.000€ e registou, em 2020, uma faturação na ordem dos 10.000.000€ e aproximadamente 130 trabalhadores.

Trata-se de uma empresa de produção de têxteis, que tem investido ao longo dos tempos na inovação do seu negócio e no desenvolvimento de novos produtos, suportados em processos de fabrico e tecnologias inovadoras. A empresa especializou-se no tingimento e acabamento de malhas circulares e desenvolveu tecidos inteligentes que lhe permitiram ganhar clientes na área da moda associados a marcas internacionais conceituadas.

Na última década, realizou também um conjunto de investimentos na área da sustentabilidade, em atividades de I&D e apostou na colaboração com entidades do Sistema Científico e Tecnológico (ESCT). Esta colaboração deu origem à utilização de novas matérias-primas naturais e recicladas, a processos de tingimento e acabamento suportados em tecnologias avançadas e a uma oferta de têxteis técnicos e sustentáveis destinados sobretudo ao setor da moda e do desporto.

A empresa está certificada através de um conjunto de standards internacionais, nomeadamente, através da ISO 9001, ISO 14001, NP 4457, STeP by OEKO-TEX, Bluesign, Global Organic Textile Standard (GOTS), Organic Content Standard (OCS), Recycled Claim Standard (GRS) e Standard 100 by OEKO-TEX.

Ao nível da digitalização do seu negócio, destaca-se a existência de uma loja online.

E6: *“O desenvolvimento sustentável para nós, nos três pilares, são críticos e sempre relevantes, a nível económico somos uma empresa privada e temos que gerar lucro e manter atividade, do ponto de vista ecológico e ambiental é transparente através do tipo de fibras que usamos desde há muito tempo, fibras naturais e lyocell, ... fomos pioneiros a processá-la em 2002, ..., os nossos clientes são orientados para as questões ambientais e também sociais e, por isso do ponto de vista estratégico e corporativo, temos que fazer esse tipo de coisas, que estão na nossa maneira de ser, ... “.*

Caso 7

O Caso 7 é uma média empresa, sediada no concelho das Caldas da Rainha, que exerce a sua atividade na área dos serviços energéticos, nomeadamente, no desenvolvimento de projetos de instalações elétricas com soluções ajustadas às necessidades dos seus clientes. Esta empresa assume, atualmente, a forma jurídica de sociedade anónima e conta com um capital social na ordem dos 80.000€, tendo registado, em 2020, um volume de faturação próximo dos 6.000,000€ e cerca de 70 trabalhadores ao seu serviço.

A empresa possui um elevado nível de especialização na área energética e um vasto portefólio de serviços prestados, no domínio das instalações elétricas de baixa tensão; redes de média tensão; quadros elétricos; telecomunicações e informática; instalações mecânicas; eficiência energética; auditorias técnicas e responsabilidade técnica por instalações.

Esta PME opera no mercado nacional há mais de 20 anos e tem investido ao longo dos anos no desenvolvimento das suas competências técnicas e, mais recentemente, na verticalização do seu negócio, na diversificação dos seus mercados e da sua oferta, que contempla atualmente a área dos painéis fotovoltaicos, da mobilidade elétrica, dos postos de transformação e quadros elétricos. Para o efeito, integrou um grupo económico com 30 anos no mercado, presente em mais de 10 setores de atividade, ao qual pertencem um conjunto de empresas.

A empresa tem apostado também na digitalização do seu negócio, dispondo de uma loja online, com oferta de produtos na área da energia, do solar e da mobilidade elétrica.

Esta PME dispõe de várias qualificações atribuídas por diversos organismos públicos e grandes empresas na área da energia e encontra-se certificada no âmbito da norma ISO 14001|2015.

E7: “A sustentabilidade faz parte da empresa desde o início, 5 meses depois de ser criada já estava certificada e esta parte da sustentabilidade que não fosse só a criação de riqueza está consagrada desde sempre, porque acaba por estar tudo envolvido, ..., somos certificados para a qualidade, ambiente e segurança, ..., hoje nas normas acaba por estar tudo incluído, ..., todas as práticas associadas às normas envolvem a empresa em tudo o que tem a ver com a sua sustentabilidade (colaboradores; fornecedores, clientes, ...)...., a sustentabilidade faz parte do nosso ADN e tem que estar todos os dias presente nas nossas rotinas de trabalho e de negócio para ser efetiva, ...”.

Caso 8

O Caso 8 é uma PME fundada há mais de 50 anos na região de Alcobaça, especializada na extração e transformação de pedra calcária. Esta empresa assume, atualmente, a forma jurídica de sociedade anónima e possui um capital social a rondar os 350.000€, que em 2020 registou cerca de 130 trabalhadores ao seu serviço e um volume de faturação na ordem dos 10.000.000€.

Trata-se de uma empresa de pedra calcária, com um modelo de negócio verticalizado, dispendo de várias pedreiras e de um moderno estabelecimento industrial. A sua atividade centra-se na extração, transformação e desenho de rochas ornamentais para construção, destacando-se no seu portefólio de produtos e soluções em pedra; fachadas ventiladas e revestimentos de fachada; pavimentos e ladrilhos; muros; degraus; cornijas; balustres; capeamentos e peças 3D.

A empresa tem investido continuamente em novos equipamentos e em tecnologias que lhe tem permitido a oferta de produtos e soluções de grande valor acrescentado para os seus clientes. Esta PME tem apostado também em parcerias externas que lhe permitiram reforçar as suas competências técnicas ao nível da otimização da extração de matérias-primas e aumentar a sua produção com recurso a processos de fabrico mais eficientes.

Esta empresa detém uma quota de exportação na ordem dos 90% e está presente em várias geografias do mundo, dispendo de uma vasta carteira de clientes e de obras de grande vulto.

E8: *“A sustentabilidade é um dos focos da empresa, desde há uns anos para cá ... todos querem conhecer a nossa cadeia de valor, então ao longo do tempo percebemos que isso é um ponto fundamental e até anunciamos na semana passada nas nossas redes sociais que conseguimos obter a Declaração Ambiental de produto e olhamos para isso como uma realidade tanto na exploração, ... como na transformação, ... estamos sempre à procura de melhorar os impactos negativos, ... a sustentabilidade está presente e tudo isto é uma preocupação para nós ... já temos muita coisa feita, ...”.*

Em suma, as PME alvo deste estudo localizam-se em diferentes regiões de Portugal continental, são maioritariamente do setor da indústria, mas desenvolvem atividades muito distintas, a sua grande maioria está presente no mercado há mais de 20 anos e apresenta uma boa solidez financeira.

Face a estes testemunhos e segundo Jansson et al. (2017), as empresas comprometidas com a sustentabilidade percebem vantagens de mercado e empresariais associadas à mesma. Todavia as PMEs para implementar atividades ligadas à sustentabilidade enfrentam várias barreiras.

4.2 Análise Temática

Tal como já mencionado, neste estudo, identificaram-se três temáticas no âmbito do desenvolvimento do sustentável das PMEs (Barreiras; Desafios e Práticas de Sustentabilidade) tendo-se procedido à estruturação dos dados recolhidos de acordo com as mesmas.

4.2.1 Barreiras

Quando as PMEs aqui estudadas foram questionadas sobre as barreiras que enfrentam para serem mais sustentáveis, os empresários e dirigentes inquiridos assinalaram um conjunto de dificuldades que podem impactar nas suas práticas de sustentabilidade. Aliás, estas barreiras já foram estudadas por vários investigadores (e.g., Lewis, et al., 2015; Álvarez Jaramillo, et al., 2019; Bakos et al., 2020; Journeault, et al., 2019).

Atendendo a que a maioria dos entrevistados assinalou logo à partida que muitas das barreiras não dependem de si, optou-se por realizar a sua apresentação de forma segmentada: Barreiras externas e internas (Álvarez Jaramillo, et al, 2019).

i) **Barreiras Externas**

As PME's estudadas assinalaram com maior ênfase as seguintes barreiras externas:

- (1) falta de reconhecimento e valorização da sustentabilidade por parte do cliente final. De acordo com E1, *“não existe um reconhecimento para com a sustentabilidade, porque para a grande maioria, o que lhe interessa é ter o produto ao menor custo e a sustentabilidade acresce custo ao mesmo”* e do E2 *“quando queremos fazer valer a nossa atividade, que não é mais que a produção de produto..., nem sempre é reconhecido que tem origem de sustentabilidade ou que a empresa tem preocupações de sustentabilidade”*.
- (2) falta de reconhecimento e de valorização da sustentabilidade por parte dos clientes em processos negociais, nomeadamente, pelas grandes cadeias de distribuição do setor alimentar. Para E2, *“depois na área comercial que é o que dá sustentabilidade financeira à nossa empresa, em vez de sermos valorizados pela situação, o nosso produto é comparado com outras empresas que não têm as mesmas preocupações de sustentabilidade”*;
- (3) falta de reconhecimento e de valorização da sustentabilidade por parte do Estado. Esta falta de reconhecimento para com as PME's que investem no seu desenvolvimento sustentável, ao colocá-las em pé de igualdade com as demais, foi sublinhado por E2 e E4. Por outro lado foram ainda apontadas como barreiras : o baixo nível de apoios e de benefícios fiscais disponibilizados às PME's para investirem na sua sustentabilidade (casos 2, 3 e 4), os critérios de adjudicação e o acesso a concursos e nos requisitos de qualificação de fornecedor do Estado (casos 5 e 7), destacando um dos entrevistados, que *“na contratação pública, a sustentabilidade não é um fator diferenciador quando as empresas se querem qualificar como fornecedoras do Estado”* (E5) e que as opções de compra do setor público, por produtos de empresas estrangeiras presentes em áreas geográficas economicamente menos desenvolvidas e outras onde não existem condições dignas de trabalho e exigências ao nível do desenvolvimento sustentável das empresas é uma situação frequente. *“Por exemplo, no domínio social, porque não escolher fornecedores que promovem emprego”* (E 5); *“em termos institucionais tratam-nos da mesma forma que todos os outros, não há uma valorização da parte das instituições, ainda que exista um histórico e provas dadas”* (E2); *“a empresa que é certificada deveria ter uma majoração, mas depois constata-se que nos concursos não são tidas em conta”* (E 7);

- (4) retorno financeiro do investimento em matéria de sustentabilidade (casos 1, 2 e 5), que para alguns ainda é pouco evidente: “*se fosse um fator diferenciador teria retorno, não sendo, vai-se fazendo o que é prioritário*” (E5); as dificuldades associadas à dinamização de processos eficientes ao longo da cadeia, de que é exemplo a burocracia (casos 4, 6 e 7) é considerada “*uma das maiores barreiras*” (E6), com forte impacto na sustentabilidade, “*uma vez que lhe retira eficiência e é muitas vezes mais impeditiva do que impulsionadora do desenvolvimento sustentável das PMEs*” (E6) originando a que “*tudo isto leve muito tempo*” (E6);
- (5) atual contexto económico a nível mundial, europeu e nacional, pós-pandemia COVID 19 e a guerra na Ucrânia. A este nível, “*todos os custos de produção estão a aumentar (eletricidade; tecidos e mão-de obra)*” (E1), com “*dificuldade de acesso a matérias-primas em termos de custo, tempo de entrega e com elevados custos dos transportes*” (E4), a par, da falta de mão de obra, uma vez que “*a população está a diminuir*” (E8), levantando dificuldades associadas “*à disponibilidade de mão de obra*” (E1), que carecem de “*políticas concertadas entre as autarquias e as empresas*” (E8), bem como, um contexto fiscal pouco favorável com “*impostos à segurança social muito elevados*” (E1), com necessidade de existirem “*taxas reduzidas para empresas fortemente empregadoras*” (E1) e, finalmente, de um quadro legal, em algumas domínios, em constante atualização, dado que “*a nível da legislação têm existido muitas alterações nos últimos 10 anos e essas alterações acabam por nos trazer algumas dificuldades*” (E7);
- (6) De forma mais particular, os entrevistados deram relevo à escassez de alternativas ao consumo de fontes de energia menos sustentáveis, com sinalização que “*ainda não há alternativas ao gás*” (E1); às dificuldades associadas ao “*esmagamento das margens de comercialização por parte das cadeias de grande distribuição com quem trabalhamos*” (E1); à “*falta de consciência geral para a sustentabilidade que é uma obrigação de todos*” (E4); ao “*fundamentalismo associado ao verde*” (E3), nomeadamente, ao “*fundamentalismo da sociedade relativo à exploração de determinados recursos como os recursos minerais*” (E4); à “*ausência de tecnologias suficientes maduras*” (E6); ao conservadorismo; à falta de confiança e de risco de alguns setores da moda em apostarem em novas soluções e produtos mais sustentáveis por não existir experiência na sua utilização; às limitações de desempenho (performance), de vida útil e de custos associados ao recurso a algumas matérias-primas naturais e aos elevados custos de produção de soluções e de produtos biodegradáveis (caso 6).

Face ao exposto e quando comparadas as evidências empíricas com os resultados dos estudos de investigação de suporte ao tema, releva sublinhar que, apesar de Dasanayaka et al. (2022) afirmarem que as barreiras organizacionais internas são as mais citadas nos estudos de investigação, as PMEs aqui estudadas priorizaram transversalmente, as barreiras externas.

Neste contexto e quando comparamos as barreiras externas apontadas pelas PMEs, com as identificadas na literatura, podemos verificar que todas elas foram objeto de sinalização por vários investigadores (e.g., Dasanayaka et al., 2022; Bakos et al., 2020; Lamoureux et al., 2019; Álvarez Jamillo et al. 2019; Tyler et al., 2020; Yocob e Moorthy, 2013), ainda que nem todas as tenham segmentado como barreiras internas e externas. De forma mais detalhada e a título de exemplo, releva destacar que Dasanayaka et al. (2022), identificaram a pressão ambiental externa e os baixos níveis de apoio e orientação do Estado e de outros stakeholders, como algumas das barreiras organizacionais externas mais citadas.

De salientar ainda, a ausência de referências de forma explícita por parte dos entrevistados, às exigências da legislação ambiental (Willians e Schaefer, 2013), à existência de sistemas concebidos para grandes empresas e à inexistência de ferramentas de suporte à gestão da sustentabilidade adaptadas às PMEs (Martins, et al., 2022; Das et al., 2020b; Bakos, et al., 2020).

ii) **Barreiras Internas**

No que diz respeito às barreiras internas, os entrevistados mencionaram:

- (1) escassez de tempo e de recursos que assumiu transversalmente uma grande importância para a maioria dos casos aqui estudados (casos 1, 2, 3, 5, 6 e 8), podendo ser evidenciada por três testemunhos ilustrativos: *“demora muito tempo”* (E6), *“o investimento ainda é grande exige parcerias”* (E5) e *“não podemos oferecer melhores condições às pessoas em função das margens que atualmente estão a ser praticadas pelos nossos clientes”* (E1);
- (2) custo associado ao desenvolvimento sustentável do negócio é considerado igualmente pela grande maioria dos entrevistados como um dos principais obstáculos (casos 1, 2, 3, 5 e 6) com referência clara de que *“custa muito dinheiro”* (E6), ao que acresce por parte de outros, o baixo nível de conhecimento sobre o retorno financeiro dos investimentos em sustentabilidade e dos seus benefícios efetivos (casos 3 e 5);
- (3) falta motivação para investir no desenvolvimento sustentável (caso 2 e 5) tendo em conta o baixo nível de reconhecimento do mesmo por parte dos alguns clientes, consumidores e Estado, assume também particular relevância neste capítulo (casos 1, 2 e 5) e considerando-se que *“muitas vezes se torna desmotivante”* (E2);
- (4) acréscimo de encargos e de responsabilidade associada à sustentabilidade. Como referido pelo E2 *“isto traz-nos alguns encargos e responsabilidades”*; a dificuldade de identificar soluções tecnológicas e equipamentos efetivamente sustentáveis (caso 3); o ritmo (velocidade) e a capacidade de resposta perante a urgência da sustentabilidade, o pensar a sustentabilidade apenas no curto prazo quando esta impõe estratégias e decisões de médio e longo prazo e a dificuldade de transformar informação e dados em conhecimento para apoio à decisão (caso 4); o conhecimento, a cultura empresarial e a história da empresa, dado que nalguns casos *“existe uma cultura enraizada na empresa orientada*

para o lucro e a rentabilidade do negócio“ (E5); a dificuldade de comunicar o nível de sustentabilidade da empresa e dos seus produtos junto do mercado, quando estão em causa bens intermédios de produção em que a venda do produto final ao consumidor é realizada por outros (caso 6); as dificuldades de resposta às condições de adjudicação de muitos concursos públicos (caso 7).

Face ao exposto e quando comparadas as barreiras internas apontadas pelas PME, podemos verificar igualmente que todas elas foram apontadas por vários investigadores (e.g., Dasanayaka et al., 2022; Bakos et al., 2020; Yacob et al., 2019; Álvarez Jamillo et al., 2019; Doluca et al., 2018; Gupta, 2017; Yacob e Moorthy, 2013). De destacar a título de exemplo, Dasanayaka et al. (2022), ao assinalarem a falta de disponibilidade de recursos como a barreira organizacional interna mais significativa. A falta de conhecimento e os insuficientes benefícios, foram outras das barreiras internas apontadas por estes investigadores.

De salientar ainda, a ausência de referência de forma explícita por parte dos entrevistados, à dimensão do negócio (Dasanayaka et al., 2022; Bakos et al., 2020; Yacob et al., 2019; Doluca et al., 2018; Gupta, 2017).

Em suma e de forma global, as evidências empíricas, resultantes da análise qualitativa das entrevistas realizadas, permitem-nos argumentar que as PMEs enfrentam, um conjunto de barreiras para serem sustentáveis, tais com: custo; reconhecimento por parte de alguns dos seus principais *stakeholders*; falta de apoios do Estado; contexto político e económico; escassez de recursos (humanos, tempo e financeiros) e o conhecimento sobre o retorno financeiro. E concluir que estas barreiras, em termos genéricos, estão alinhadas com investigações realizadas sobre as mesmas, como podemos constatar na tabela seguinte.

Tabela 4 – Principais barreiras para a sustentabilidade (domínio empírico versus científico)

Principais Barreiras	Investigadores
Custo	Dasanayaka et al. (2022); Álvarez Jamillo et al. (2019);
Reconhecimento	Bakos et al. (2020)
Falta de apoios do Estado	Dasanayaka et al. (2022); Bakos et al. (2020); Lamoureux et al. (2019); Tyler et al. (2020); Wiesner et al. (2018)
Contexto económico	Martins et al. (2022); Bakos, et al. (2020); Parker et al. (2009)
Falta conhecimento	Dasanayaka et al. (2022); Álvarez Jamillo et al. (2019), Goddard et al. (2016); Yacob e Moorthy (2013); Tilbury et al. (2005).
Escassez de recursos (humanos; tempo; financeiros)	Dasanayaka et al. (2022); Bakos et al. (2020); Yacob et al. (2019); Doluca et al. (2018); Álvarez Jamillo et al. (2019); Gupta (2017); Yacob e Moorthy (2013).

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Desafios da sustentabilidade para as PMEs

As PMEs podem ver os desafios da sustentabilidade como uma oportunidade de negócio e menos como uma pressão externa (Jansson et al, 2017). Assim, quando questionadas sobre os desafios que a sustentabilidade lhe traz ou poderá vir a trazer para os seus negócios e as motivações associadas à sua concretização, os empresários e dirigentes das PMEs estudadas, entendem genericamente que muito já foi feito, mas que muito haverá a fazer, designadamente ao nível do desenvolvimento de estratégias e práticas com impactos positivos no seu desenvolvimento sustentável.

Alguns dos desafios sublinhados surgem associados ao combate de certas barreiras anteriormente identificadas e a um conjunto de motivações que visam impulsionar o desenvolvimento sustentável. Genericamente, os desafios enumerados pelos entrevistados passam, globalmente, por dispor de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura física e tecnológica que lhe permita alcançar níveis de sustentabilidade mais elevados (casos 1, 2, 4, 6 e 8); continuar a investir na sustentabilidade optando cada vez mais por uma utilização mais eficiente de recursos e por consumos mais sustentáveis (casos 1,2, 3, 4, 6 e 8); dar resposta a novas oportunidades de negócio no domínio da sustentabilidade e retirar benefícios económicos das mesmas (casos 5, 6 e 7), de que são exemplo: “*a sustentabilidade traz-nos muitos desafios e oportunidade de negócio*” (E6), que importa “*estar atento a novas oportunidades e ao que possa surgir no mercado que nos possa ajudar a todos a ser mais eficientes*” (E3) e que “*sempre que vimos uma oportunidade estamos lá a trabalhar*” (E2”) relevando explorar várias linhas de investigação com recurso diferentes soluções, “*vamos começar a fazer tingimentos com bactérias para produzir e criar pigmentos para usar em processos de tingimento, com claras vantagens quando comparados com corantes sintéticos*” (E6).

De uma forma geral as PMEs sentem-se desafiadas a desenvolver produtos e serviços mais sustentáveis e, nos casos concretos 6 e 7, a fazê-lo suportados em atividades de I&D, com recursos próprios e em parceria com entidades do ensino superior ou centros de investigação. Alguns dos entrevistados sublinham: “*temos uma área de I&D e estamos a desenvolver produtos para a eficiência energética*” (E7); “*estamos a testar a utilização de resíduos e a aproveitar desperdícios de outros setores (cortiça, serrim,, casca de pinheiro, mosto da uva , borras de café) e a utilizar esses desperdícios que tinham pouco ou nenhum valor e incorpora-los no nosso clothing e aí tem valor funcional e estético e trazem novos produtos diferenciados que substituem o couro com claras vantagens e utilização*” (E6). Tirar partido das suas certificações obtidas (casos 1, 5 e 6). e do nível sustentabilidade alcançado (casos 2,4, 6 e 8), foram outros dos desafios assinalados.

De uma forma mais particular, outros desafios prendem-se em responder às exigências do mercado cada vez mais orientado para a proteção do planeta e “*ser uma alternativa ao abastecimento de produtos por parte dos mercados asiáticos*” (E1), tendo capacidade de resposta para novas oportunidades de negócio decorrentes da atual tendência de alteração das geografias de abastecimento originadas pela pandemia e pela guerra na Ucrânia. Estes fenómenos deram origem a uma maior procura de clientes alternativos pelas grandes marcas de moda mundiais muito exigentes em matéria de sustentabilidade. Esta situação é materializada na afirmação: “*estamos a*

ter uma procura muito maior pela Europa e até do E.U.A (E1); dar resposta aos desafios de ordem social, que a pandemia e a guerra da Ucrânia têm imposto à sociedade e às empresas, para o qual o E2 refere: *“que se tratam desafios de responsabilidade social para o qual tentamos dar o nosso apoio e a nossa colaboração”*. Outro desafio é responder, no imediato, às exigências da sustentabilidade com empenho, sem deixar de ter uma visão e uma estratégia de médio e longo prazo, desafio é evidenciado pelo E4 ao afirmar a importância de *“agir com rapidez perante as adversidades emergentes da sustentabilidade, ..., respeitar a sustentabilidade do planeta e dos seus stakeholders, ..., aprender, criar fazer melhor e de forma diferentes para avançar no caminho da sustentabilidade, ..., ter uma visão de médio e longo prazo no domínio da sustentabilidade, definindo estratégias, planeando e concretizando a sua atividade em conformidade com a mesma”*; criar uma nova área de negócio como a *“fabricação de um novo produto a partir de um desperdício gerado no desenvolvimento da nossa atividade”* (E5). *“Melhorar as condições de trabalho”*, promover *“um bom ambiente”*, *“o trabalho em equipa”* e *“combater o absentismo”*, assim como *“promover ações para que as pessoas se sentiam melhor”*, foram outros desafios enumeradas pelo E5; *“investir em processos produtivos inovadores e disruptivos com base no conhecimento e nossa atividade de I&D”* e *“alavancar negócio”* (E6) com a entrada da empresa na fase cruzeiro da sua sustentabilidade; dar resposta às *“necessidades dos nossos clientes em matéria de sustentabilidade”*, nomeadamente no *“domínio energético”* e aceder a *“mão de obra qualificada”* foram também desafios assinalados pelo E7; *“melhorar o processo para nos permitir pensar mais nas pessoas”*, *“melhorar a eficiência das pessoas”* e *“garantir no futuro o retorno atual que a sustentabilidade traz à empresa”*, são ainda outros desafios também apontados pelo E8.

Face ao exposto, releva sublinhar que os desafios apontados pelas PME estudadas são coincidentes com os resultados das investigações já realizadas (e.g., Franco e Rodrigues, 2021; Bakos et al., 2020; Nunes et al., 2019; Santos, 2011; Williams e Schaefer, 2013; Tonello, 2012; Loucks et al., 2010). De destacar, no entanto, que as parcerias empresariais e a colaboração entre empresas como desafios para ultrapassar algumas das barreiras enumeradas (Franco e Rodrigues, 2021; Das et al., 2020b; Santos, 2011); a melhoria do relacionamento com os seus *stakeholders* na procura e disponibilização de um maior apoio por parte destes (Bakos et al., 2020 e Tonello, 2012) e melhoria da comunicação com os mesmos em matéria de sustentabilidade (Das et al., 2020b; Tonello 2012), com vista ao reforço da sua reputação e marca (Franco e Rodrigues, 2021; Bakos et al., 2020; Tonello, 2012), não foram enumerados como desafios a abraçar por parte destas PMEs.

Em suma, as evidências empíricas mostram que os principais desafios para as empresas se tornarem mais sustentáveis, concretamente as PMEs, passam por dispor de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura física e tecnológica; obter benefícios económicos, com a redução de custos por via da utilização de forma mais eficiente de recursos; melhorar a sua performance no domínio da sustentabilidade, através da aposta em consumos mais sustentáveis; dispor de certificações que impõem orientações de gestão e práticas mais sustentáveis; obter benefícios associados à sua capacidade empreendedora e dispor de condições de investimento e resposta a oportunidades de negócio mais sustentáveis.

Concluindo que alguns dos principais desafios assinalados pelas PME's vão de encontro aos apresentados por alguns estudos previamente realizados, tal como se pode visualizar na tabela seguinte:

Tabela 5 – Principais desafios (domínio empírico versus científico)

Principais desafios	Investigadores
Melhorar o desempenho	Santos (2011); Williams e Schaefer (2013)
Obter benefícios económicos	Franco e Rodrigues (2021); Bakos et al. (2020); Williams e Schaefer (2013); Loucks et al. (2010)
Melhorar a sua performance no domínio da sustentabilidade	Franco e Rodrigues (2021); Bakos et al. (2020); Nunes et al. (2019); Loucks et al. (2010); Tonello (2012)
Obter benefícios associados à sua capacidade empreendedora	Franco e Rodrigues (2021).

Fonte: Elaboração própria

4.2.3. Práticas de sustentabilidade nas PME's

Quando questionadas sobre as práticas de sustentabilidade em curso, as PME's assinalaram várias, especialmente as práticas ambientais. A identificação das atuais práticas de sustentabilidade nestas PME's são importantes, para entender o seu compromisso com esta estratégia (Cassells e Lewis, 2011). Estas práticas foram organizadas de acordo com as três dimensões/pilares do desenvolvimento sustentável, mais referenciadas em investigações sobre esta matéria: social, económica e ambiental.

i) Práticas de carácter social

- (1) promoção de emprego digno, do bem-estar e da saúde dos seus colaboradores (casos 1 a 8). Por exemplo, o E2 afirma que “*não sabemos viver sem estar dentro desta filosofia*”;
- (2) disponibilização de boas condições de trabalho aos trabalhadores (casos 1, 2, 4, 5, 7 e 8), complementadas por medidas de proteção, segurança e saúde no trabalho (casos 1, 7 e 8);
- (3) criação de emprego na região em que se inserem, contribuindo para a riqueza da mesma e para combater a taxa de desemprego enquanto flagelo social (casos 1 e 8);
- (4) dinamização de ações de sensibilização para a sustentabilidade da empresa e do planeta levadas a cabo junto dos trabalhadores (casos 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7), procurando o envolvimento de todos os colaboradores neste desígnio (casos 2 e 6) e na implementação da sua estratégia de sustentabilidade (caso 6);

- (5) valorização do capital humano, através do estímulo e da motivação dada aos colaboradores, para completarem e reforçarem a sua formação (casos 1, 2, 3, 6 e 8) e para darem o seu contributo em matéria de sustentabilidade, exemplificada no caso E2 da seguinte forma: *“se conseguirmos envolver as pessoas para cada uma dar um bocadinho, todos temos a ganhar”*;
- (6) participação em ações de carácter social e humanitário na comunidade onde se inserem, nomeadamente, em ações solidárias, de que são exemplo a angariação de fundos para as necessidades da comunidade, as doações, a promoção de produtos regionais e a divulgação da oferta de produtos e serviços sustentáveis, promovendo o crescimento económico regional (casos 1, 2, 3, 6, 7 e 8). Como nos relata o E2, *“temos muitas iniciativas aqui localmente associadas à divulgação dos produtos da região, ..., fazemos atividades com o objetivo de angariar benefícios solidários e fundos para reverter numa das necessidades da freguesia, ..., levamos a cultura da nossa região ao nível nacional”* e o E6 ao afirmar *“que temos ações sociais aqui na região”*;
- (7) consciencialização dos colaboradores, das suas famílias e da comunidade para as questões ambientais, através de ações de formação em gestão ambiental; campanhas de sensibilização para a adoção de boas práticas ambientais; difusão de informação sobre aos resíduos gerados pela empresa (tipo, quantidade geradas e o seu ciclo de vida: reutilização, recuperação, reciclagem ou eliminação); inclusão de preocupações ambientais em iniciativas lúdicas; produção de conteúdos disponibilizados em vários canais (caso 4);
- (8) promoção da adoção de atitudes coletivas mais ecológicas no dia a dia de trabalho (poupança; reciclagem; separação de resíduos; doações; redução do desperdício alimentar). Como relatou o E4, *“tivemos uma ação que visou a plantação de árvores para reduzir as emissões da empresa e proteger o planeta”*;
- (9) *“ações de “create to make” para atrair jovens para a indústria, garantir força de trabalho e talento, a médio e longo prazo”* (caso 4).

Quando comparadas estas práticas de âmbito social com as práticas assinaladas nos estudos de investigação prévios, importa destacar que estas são, globalmente, coincidentes (e.g., Russel e Millar, 2014; Klewitz e Hansen, 2014; Lankoski, 2008; Rusinko, 2007; Littig e Grieyler, 2005). Releva neste domínio salientar apenas, a ausência de referência por parte da maioria dos entrevistados a práticas de igualdade de género (Russel e Millar, 2014 e Littig e Grieyler, 2005).

ii) **Práticas de carácter ambiental**

- (1) consumo eficiente dos recursos, nomeadamente, de matérias-primas; água, energia fóssil; combustíveis, entre outros (casos 1 a 8);

- (2) eficiência energética (e.g., instalação de painéis solares fotovoltaicos para produção de energia; aquisição de equipamentos mais eficientes; recurso a equipamentos híbridos; reutilização da energia que estava a ser desperdiçada no processo de fabrico; mudança para soluções de baixo consumo, com a instalação de iluminação led; introdução de sensores de movimento com arranque automático de luz; desligar as luzes, o computador e o ar condicionado quando saem do local de trabalho; melhor utilização da luz natural; climatização das instalações; utilização de secadores de mãos que desligam automaticamente, entre outros) (caso 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 8);
- (3) utilização de recursos mais sustentáveis (processos de fabrico sem recurso a conservantes; tecidos; fibras naturais; fibras recicláveis e biodegradáveis; substâncias de tingimento naturais; substituição do consumo de gás por biomassa; fertilizantes orgânicos em detrimento dos químicos matérias-primas naturais; substituição de corantes químicos matérias poluentes por matérias não poluentes; energias renováveis) (caso 1, 2, 5 e 6). A título exemplificativo, o E2 afirma que “consequimos colocar o nosso produto na rua sem qualquer tipo de conservantes” e o E6 “*ao nível das nossas práticas no recurso às fibras naturais, quando estas não podem ser naturais, recorreremos às recicladas, recicláveis ou biodegradáveis*”.
- (4) gestão e valorização de resíduos, através da separação, recolha, armazenagem e encaminhamento dos resíduos para operadores licenciados, para reciclagem, reutilização ou eliminação quando não exista nenhuma alternativa de reaproveitamento (casos 1 a 8);
- (5) gestão e minimização de produção de efluentes líquidos, como sejam, gestão das águas residuais (casos 4, 6 e 8);
- (6) obtenção de certificações de sistemas de qualidade, ambiente, higiene e segurança no trabalho: ISO 9001 2015; ISO 14001:2015 (casos 4, 6,7 e 8); ISO 45001: 2018 (caso 8); BS OHSAS 18001:2007 e NP4457 (caso 6); de fabricação mais sustentável (caso 1) e de produtos e serviços sustentáveis (casos 6, 7 e 8);
- (7) utilização de standards internacionais de qualidade, ambiente e segurança ao nível dos processos de fabrico e dos bens e serviços produzidos (casos 1 e 6);
- (8) desenvolvimento de produtos, serviços, tecnologias, soluções mais sustentáveis, ecológicas, biodegradáveis e amigos do ambiente (caso 1, 2, 3, 4, 5 e 6);
- (9) reutilização de materiais (caso 2), promoção de desperdício zero, com aproveitamento de todos os desperdícios da atividade (casos 3, 4 e 5), exemplificada, pelo E3 ao afirmar que “*sempre nos caracterizou a tentativa de desperdício zero, ..., o aproveitamento dos nossos materiais é feito à exaustão desde sempre*”;
- (10) redução do uso de materiais de uso comum: papel e plástico (casos 1, 2, 3, 4, 7 e 8);
- (11) investimento em frotas automóveis sustentáveis, por via da aquisição de veículos elétricos (Casos 3, 6 e 8), nomeadamente, “*na recente aquisição de 3 veículos elétricos para a nossa área de serviços de assistência*“, como referiu E3;

- (12) investimento em equipamentos produtivos mais eficientes, referido pela globalidade dos casos e exemplificado nas seguintes afirmações: *“temos investido com os nossos recursos, em novos equipamentos, temos máquinas que inclusivamente permitem uma oferta mais eficiente para o cliente porque permitem cortes à medida das suas necessidades eliminando o seu desperdício”* (E5) e *“temos investido em processos de digitalização dos blocos de pedra que nos trazem mais eficiência e melhorias no processo todo”* (E 8);
- (13) recurso a tecnologias associadas à digitalização de processos de trabalho, nomeadamente, ao nível da gestão e do controle de obras (caso 7) e aos registos da atividade em chão de fábrica em tablets que permitiram reduzir de forma considerável o consumo de papel (caso 8);
- (14) recurso a tecnologias de *machine learning* e de inteligência artificial que possibilitam a implementação de processos de fabrico mais sustentáveis (caso 6);
- (15) eliminação do consumo de matérias pouco sustentáveis de que é exemplo o Caso 2 que, ao eliminar o plástico na comercialização dos seus produtos, obteve uma redução em mais de 50 toneladas ano;
- (16) dinamização de práticas de segurança ambiental e alimentar (caso 2);
- (17) proteção e preservação dos recursos naturais, com uma utilização responsável dos recursos minerais através de uma gestão eficiente das pedreiras, garantindo o acesso a uma maior quantidade de recursos e ao prolongamento da sua vida útil (casos 4 e 8). Neste domínio, E8 refere que *“temos práticas de sustentabilidade associados à gestão das pedreiras”*;
- (18) proteção e preservação animal através da fabricação de produtos alternativos ao couro (caso 6);
- (19) reciclagem e reutilização da água, eliminando totalmente o seu desperdício (caso 6);
- (20) aposta na transformação das matérias-primas de proximidade, reduzindo os custos e o impacto associado a grandes deslocamentos das mesmas (caso 8);
- (21) definição de metas ambientais a alcançar até 2030 (caso 6), para redução da pegada de carbono da empresa (casos 4, 6 e 8);
- (22) afetação de colaboradores dedicados à sustentabilidade da empresa. Nesta matéria, E6 evidência: *“temos um de departamento de sustentabilidade que foi criado em 2017, com 2 pessoas dedicadas a 100%”*;
- (23) elaboração de relatório de sustentabilidade – 2020 (Caso 6) e de guia de boas práticas ambientais - 2017 (caso 4);
- (24) aposta em cadeias de abastecimento mais curtas, que a título de exemplo, podem ser materializadas na afirmação do E8, quando relata que *“as matérias-primas transformamo-las o mais perto possível de onde elas saem, para não as deslocarmos e não gastarmos energia”*;
- (25) seleção de *“fornecedores que estejam alinhados com as nossas preocupações de consumos mais baixos”* (E2) e *“exigir também deles boas práticas”* (E6).

Quando comparadas estas práticas no domínio ambiental com as práticas mencionadas na literatura, releva destacar que estas práticas são genericamente coincidentes com os resultados das investigações realizadas (e.g., Franco e Rodrigues, 2021; Nulkar, 2017; Viesi et al., 2017); Zeng, 2018; Lans et al., 2014; Klewitz e Hansen, 2014; Despeisse et al., 2012). Importa, no entanto, sublinhar, a fraca relevância dada pelos entrevistados a práticas de I&D e inovação e às parcerias com universidades e centros de investigação (Klewitz e Hansen, 2014).

iii) **Práticas de carácter económico**

- (1) produção de bens e serviços com baixo impacto ambiental que garantam, em simultâneo, competitividade, criação de emprego e riqueza (casos 1 a 8), de que é exemplo a menção do E3 ao relatar que *“a criação de riqueza e emprego digno já faz parte daquilo que protagonizamos para a nossa empresa e não sabemos viver sem estar dentro desta filosofia especialmente no que diz respeito ao emprego digno”*;
- (2) gestão eficiente dos recursos financeiros, com foco nos resultados e na saúde financeira da empresa (casos 1, 3, 5 e 7);
- (3) aposta em novas áreas com boas perspectivas de negócio no domínio da sustentabilidade (casos 5 e 7) e em canais de venda alternativos (*To Good to Go*) que lhes permitam reduzir os desperdícios e aumentar as vendas (caso 2);
- (4) dinamização de projetos de I&D e de inovação na área da sustentabilidade, em parceria com centros de investigação universitários nacionais (casos 6 e 7) e centros de investigação internacionais na procura de novo conhecimento para aplicação na área da sustentabilidade (caso 6), com vista ao reforço de competitividade e inovação, e capacidade de geração de valor para o mercado;
- (5) implementação de uma estratégia de negócio eco-sustentável, geradora de bons resultados financeiros e de uma oferta de nova geração no setor têxtil, com uma procura promissora (caso 6);
- (6) práticas transversais e integradas, impostas pelas certificações com claros benefícios para a gestão do negócio e para a estruturação de todas as áreas da empresa (caso 6);
- (7) comunicação da sustentabilidade da empresa e dos seus produtos em vários canais, incluindo o digital, com vista a aumentar a confiança dos seus clientes, promover as vendas, reforçar a imagem e a reputação da empresa (casos 6 e 8);
- (8) ética empresarial na relação com os fornecedores e clientes e concretização dos compromissos assumidos com os mesmos (caso 7);
- (9) reputação ambiental da empresa e dos seus produtos por via das suas certificações e da obtenção de uma Declaração Ambiental (caso 8).

Face ao apresentado, estas práticas no domínio económico são globalmente concordantes com os resultados das investigações realizadas (e.g., Bartolacci et al., 2020; Dyllick e Muff, 2016; klewitz e Hansen, 2014). De salientar neste capítulo, a fraca relevância dada pelos entrevistados a práticas associadas à comunicação das ações de sustentabilidade levadas a cabo pelas mesmas com vista ao reforço da sua reputação no mercado e à valorização da sua relação com os *stakeholders* (Evans et al., 2017; klewitz e Hansen, 2014).

Em suma, das evidências empíricas resultaram as principais práticas de sustentabilidade apresentadas pelas PME estudadas. Em função da frequência de respostas dadas, denominamos como principais práticas: promoção de emprego digno (boas condições de trabalho, do bem-estar pessoal e social); sensibilização dos colaboradores para a sustentabilidade; consumo eficiente dos recursos (eficiência energética; redução de vários consumos); utilização de recursos mais sustentáveis; gestão e valorização de resíduos; certificações ambientais e de produção mais sustentável; produção de bens e serviços baixo impacto ambiental; gestão eficiente dos recursos financeiros com foco nos resultados e na saúde financeira da empresa; obtenção de ganhos económicos (redução de consumos, produção bens e serviços sustentáveis, certificações, ...). Estas e outras práticas já foram enumeradas em várias investigações sobre esta matéria, tal como podemos observar na tabela seguinte:

Tabela 6 - Principais práticas de sustentabilidade (domínio empírico versus científico)

Principais práticas	Investigadores
Sociais	
- Promoção de emprego digno: boas condições de trabalho, do bem-estar pessoal e social	Russel e Millar (2014); Lankoski (2008); Littig e Grießler (2005);
- Sensibilização dos colaboradores para a sustentabilidade	Russel e Millar (2014); Klewitz e Hansen (2014); Rusinko (2007)
Ambientais	
- Consumo eficiente dos recursos (Eficiência energética e redução de vários consumos)	Viesi et al. (2017); Klewitz e Hansen (2014); Despeisse et al. (2011)
- Utilização de recursos mais sustentáveis	Klewitz e Hansen (2014); Despeisse et al. (2012)
- Gestão e valorização de resíduos	klewitz e Hansen (2014)
- Certificações ambientais e de produção mais sustentável	Nulkar (2017); Klewitz e Hansen (2014); Despeisse et al. (2012)
- Produção de bens e serviços baixo impacto ambiental	Franco e Rodrigues (2021); Zeng (2018); Lans et al. (2014); klewitz e Hansen (2014)

Económicas

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| – Gestão eficiente dos recursos financeiros com foco nos resultados e na saúde financeira da empresa (rentabilidade do negócio) | Dyllick e Muff (2016) |
| – Obtenção de ganhos económicos – Lucro económico (Redução de consumos, produção bens e serviços sustentáveis, certificações; ...) | Bartolacci et al. (2020); Klewitz e Hansen (2014) |

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, podemos concluir que todas as PMEs estudadas estão sensibilizadas e orientadas para a redução da pegada de carbono no desenvolvimento da sua atividade, ainda que de diferentes formas e intensidades distintas. E8 menciona que *“temos vindo ao longo dos anos a fazer a redução da pegada ecológica e de carbono da empresa, já não é de agora”* e E6 relata que *“nós em 2018 fizemos um compromisso com a Global Compact das Nações Unidas que se dedica a estas questões da sustentabilidade, em baixar as nossas emissões gasosas até 2030, em metade do tempo vamos conseguir fazê-lo e muito mais, vamos fazer o dobro”*. É possível também concluir-se que a empresa de menor dimensão (pequena), regista um posicionamento mais frágil em matéria de sustentabilidade, nomeadamente a nível ambiental, encontrando-se ainda muito focada no seu desempenho financeiro e nos seus resultados.

Capítulo 5

Conclusões e Implicações

5.1. Conclusões Gerais

À luz da investigação realizada, é possível afirmar que as PME's são um dos principais atores para se alcançar a sustentabilidade do planetaC sendo o estudo do seu desenvolvimento sustentável muito relevante, para avaliar o seu nível de maturidade atual, perspetivar a sua evolução num futuro próximo e equacionar a definição de métricas que permitam avaliar objetivamente a sua evolução e impacto.

Neste contexto e tendo presente o tema deste estudo, “O desenvolvimento sustentável nas PME's em Portugal ” e os seus objetivos, “investigar e compreender a realidade portuguesa neste domínio, mais concretamente, o desenvolvimento sustentável nas PME's, tendo por base as suas barreiras, desafios e práticas de sustentabilidade”, podemos concluir da análise de conteúdo efetuada a partir dos dados recolhidos junto de 8 PME's portuguesas (método de casos múltiplos), que os empresários, globalmente, demonstraram preocupação e empenho com os desígnios da sustentabilidade. A maioria das PME's manifestou uma boa compreensão sobre as questões ambientais e, em particular, sobre as questões climáticas.

A partir dos resultados obtidos, concluiu-se ainda que as principais barreiras enfrentadas pelas PME's no domínio externo para a sustentabilidade, respeitam fundamentalmente, ao custo, à falta de reconhecimento por parte de alguns dos seus principais *stakeholders* e à falta de apoios por parte do Estado. No domínio das barreiras internas, foram identificadas a escassez de recursos, designadamente de tempo, financeiros e algum desconhecimento sobre o retorno dos investimentos no domínio da sustentabilidade. O atual contexto económico, onde a imprevisibilidade e os impactos da Pandemia COVID 19 e de guerra na Ucrânia se fazem sentir, nomeadamente ao nível dos custos de produção, onde o custo da energia assume especial destaque, foi outra das barreiras assinaladas.

No que diz respeito aos desafios, as PME's apontam maioritariamente para o reforço da sua competitividade no que diz respeito aos desígnios da sustentabilidade, para as oportunidades de negócio que a mesma lhes possa gerar, traduzindo-se, no detalhe, em melhorar o seu desempenho, obter benefícios económicos, melhorar a sua performance no domínio da sustentabilidade e obter benefícios associados à sua capacidade empreendedora.

Quanto às práticas de sustentabilidade, é possível identificar alguns denominadores comuns, assumindo particular relevância, ao nível social: a promoção de emprego digno, através da promoção de boas condições de trabalho e do bem-estar pessoal e social e a sensibilização dos colaboradores para a sustentabilidade; ao nível ambiental: o consumo eficiente de recursos para a eficiência energética, a utilização de recursos mais sustentáveis, a eliminação dos recursos com uma pegada de

carbono elevada, o reaproveitamento dos desperdícios e a gestão dos resíduos, as certificações ambientais da empresa, dos seus processos de fabricação e dos seus produtos que atestam a implementação de práticas sustentáveis por parte da mesma; ao nível económico: práticas associadas à gestão eficiente dos recursos financeiros e à rentabilidade do negócio, assim como, às oportunidades que a sustentabilidade lhes poderá proporcionar.

De salientar que os intervenientes nos casos de estudo, não referiram a dimensão do negócio, as exigências da legislação ambiental, a existência de sistemas concebidos para grandes empresas e inexistência de ferramentas de suporte à gestão da sustentabilidade adaptadas às PME, como barreiras para a sua sustentabilidade.

Já no que respeita aos desafios, as parcerias empresariais e a colaboração entre empresas, a melhoria do relacionamento com os seus *stakeholders* e a comunicação com os mesmos, em matéria de sustentabilidade com vista ao reforço da sua reputação e marca, não foram, genericamente, enumerados como desafios a abraçar por parte das PME aqui estudadas.

Relativamente às práticas de sustentabilidade, verificou-se no domínio social: ausência de referência a práticas de igualdade de género; no domínio ambiental: fraca relevância dada a práticas de I&D e inovação e às parcerias com universidades e centros de investigação; e no domínio económico: ausência quase total de referência a práticas de comunicação das ações de sustentabilidade levadas a cabo com vista ao reforço da sua reputação no mercado.

Neste sentido, este estudo permite-nos compreender o fenómeno da sustentabilidade no contexto de PME, nomeadamente, as barreiras, desafios e práticas sustentáveis implementadas por este segmento de empresas. Estas dimensões relacionam-se, através do conhecimento obtido, com as dinâmicas de sustentabilidade das PME portuguesas (a nível social, ambiental e económico).

5.2. Contribuições do Estudo

Este estudo contribui para a teoria, já que acrescenta conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável no contexto das PME e aprofunda conhecimento nesta área científica, que poderá ser disseminado, quer junto da comunidade científica quer das PME. Por outro lado, este estudo responde a algumas lacunas que alguns investigadores assinalaram nos estudos de sustentabilidade realizados sobre PME, onde dizem haver falta de pesquisa académica sobre o tema. (e.g., Martins, et al.2022 e Bakos, et al, 2020) e de compreensão integrada e holística sobre o que inibe e impulsiona as práticas de gestão ambiental nas PME (Dasanayaka, et al. 2022).

Em termos práticos, este estudo vem mostrar a necessidade de existir consciencialização por parte das PME para a implementação de práticas de sustentabilidade nos seus negócios e mostrar aos seus responsáveis quais os desafios e obstáculos a enfrentar para definir estratégias de sustentabilidade, nos seus diferentes pilares (social, ambiental e económico).

Outra descoberta, ainda que pouco surpreendente, prende-se com uma perceção do desenvolvimento sustentável, por parte das PME's portuguesas, muito suportada na dimensão ambiental. Assim, espera-se que esta pesquisa e descobertas facilitem a disseminação e implementação de práticas de sustentabilidade nas PME's e contribuam para um conhecimento científico mais vasto sobre o tema.

Decorre também desta investigação, a necessidade das PME's investirem de forma mais significativa, no empreendedorismo sustentável, na cooperação com outras PME's e empresas de maior dimensão no domínio da sustentabilidade, na sua interação com centros de I&D do Sistema Científico e Tecnológico para o desenvolvimento de soluções de maior valor acrescentado, assim como, no recurso a ferramentas de gestão que lhe permitam medir o impacto das suas práticas e monitorizar o seu contributo para a sustentabilidade do planeta e numa comunicação estruturada junto dos seus principais *stakeholders*.

5.3. Limitações da Investigação e Agenda Futura

Não obstante, os resultados apresentados e os contributos assinalados neste estudo, existem algumas limitações que importa sublinhar.

No domínio da investigação científica, apesar de na literatura existir um conjunto vasto de investigações em torno do tema da sustentabilidade empresarial, que serviram de base ao presente estudo, verificaram-se algumas dificuldades associadas à dispersão de conceitos e à multidisciplinaridade de abordagens associadas à sustentabilidade empresarial, tornando-se por vezes complexo obter de forma objetiva, dados em alguns domínios da investigação realizada. Assim, sugere-se para o futuro a realização de mais estudos que assentem em revisões sistemáticas da literatura sobre este tópico, dado que os mesmos poderão permitir obter uma visão integrada das variáveis e dimensões que lhes estão associadas.

No domínio da investigação empírica, existem limitações associadas à dimensão da amostra, à representatividade das atividades económicas e às subclasses dimensionais das PME's (micro e pequenas empresas). Deste modo, para uma generalização dos resultados obtidos aqui, sugere-se para o futuro a realização de estudos que adotem uma abordagem quantitativa, baseados em grandes amostras de PME's, quer portuguesas, quer noutras áreas geográficas. Com estudos realizados noutros contextos geográficos (à escala global), será possível a realização de uma análise comparativa e a criação de uma base de conhecimento mais vasta.

Outra das limitações deste estudo, prende-se com o facto da investigação, de natureza qualitativa, estar associada à obtenção de resultados parcialmente satisfatórios e das entrevistas realizadas, enquanto instrumento de recolha de dados, estarem dependentes de uma complexa interação entre o tema a investigar, o entrevistador e o entrevistado. Assim neste tipo de abordagem, os valores pessoais do entrevistador podem influenciar a interpretação dos dados recolhidos e comprometer a validação dos resultados. Assim, recomenda-se ainda investigações com um maior número de casos

(PMEs) que permitam uma maior validação e generalização dos resultados (aumentar a robustez das descobertas aqui apresentadas).

Também poderá ser interessante estudar especificamente outro escalão dimensional de empresas, nomeadamente, as micro e pequenas empresas com características e limitações muito próprias e outros setores de atividade, como o comércio e os serviços, dado que representam tipicamente atividades geradoras de um menor impacto ambiental. Alguns investigadores sublinham que as PMEs variam significativamente entre o setor e a localização e que estes fatores podem influenciar o seu desenvolvimento sustentável ambiental (Bakos et al., 2020) e que a pesquisa em setores não industriais e em empresas familiares ainda estão pouco exploradas (Martins et al., 2022).

Finalmente, outra área de investigação complementar ao desenvolvimento sustentável das PMEs, com grande relevância, prende-se com a necessidade de estudar e avaliar a eficácia e a eficiência dos contributos das mesmas para o desenvolvimento sustentável (Dyllick e Muff, 2016).

Referências Bibliográficas

- Agostini, L., & Nosella, A. (2019). Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 52(1), 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>
- Álvarez Jaramillo, J., Zartha Sossa, J., & Orozco Mendoza, G. (2019). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development—Literature review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512–524. <https://doi.org/10.1002/bse.2261>
- Aragón-Correa, J., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88–103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Ashton, W., Russell, S., & Futch, E. (2017). The adoption of green business practices among small US Midwestern manufacturing enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*, 60(12), 2133–2149. <https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1281107>
- Bakos, J., Siu, M., Orengo, A., & Kasiri, N. (2020). An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1285–1296. <https://doi.org/10.1002/bse.2433>
- Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições, 70. https://www.academia.edu/40820250/BARDIN_L_1977_An%C3%A1lise_de_conte%C3%BAdo_Lisboa_edi%C3%A7%C3%B5es_70_225
- Bartolacci, F., Caputo, A., & Soverchia, M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1297–1309. <https://doi.org/10.1002/bse.2434>
- Bolis, I., Morioka, S., & Szelwar, L. (2014). When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, 83, 7–20. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2014.06.041>

- Borch, O., & Arthur, M. (1995). Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology. *Journal of Management Studies*, 32(4), 419–441. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1995.TB00783.X>
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bradford, J., & Fraser, E. (2008). Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), 156–172. <https://doi.org/10.1002/CSR.151>
- Calogirou, C., Sørensen, S., Larsen, P., Alexopoulou, S., Pedersen, K., Papageorgiou, M., & Kristiansen, K. (2010). *SMEs and the environment in the European Union*. Planet SA and Danish Technological Institute. European Commission – DG Enterprise and Industry <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/aa507ab8-1a2a-4bfi-86de-5a60d14a3977>
- Casalino, N., Ivanov, S. & Nenov, T. (2014). Innovation’s Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs. *Law and Economics Yearly Review Journal*, 3(1), 72–97. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2493638
- Cassells, S., & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: Do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 186–199. <https://doi.org/10.1002/csr.269>
- Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C), Official Journal of The European Commission L124 20.05.2003, p. 36 <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Condon, L. (2004). Sustainability and Small to Medium Sized Enterprises - How to Engage Them. *Australian Journal of Environmental Education*, 20(1), 57–67. <https://doi.org/10.1017/S0814062600002305>
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: choosing among five approaches* (2nd Ed.). Sage Publications
- Das, M., Rangarajan, K., & Dutta, G. (2020a). Corporate sustainability in SMEs: an Asian perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 14 (1), 109–138). <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2017-0176>

- Das, M., Rangarajan, K., & Dutta, G. (2020b). Corporate sustainability in small and medium-sized enterprises: a literature analysis and road ahead. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 271–300. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0166>
- Dasanayaka, C., Gunarathne, N., Murphy, D., & Nagirikandalage, P. (2022). Triggers for and barriers to the adoption of environmental management practices by small and medium-sized enterprises: A critical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 749-764. <https://doi.org/10.1002/csr.2244>
- Despeisse, M., Mbaye, F., Ball, P., & Levers, A. (2012). The emergence of sustainable manufacturing practices. *Production Planning and Control*, 23(5), 354–376. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.555425>
- Doluc, H., Wagner, M., & Block, J. (2018). Sustainability and Environmental Behaviour in Family Firms: A Longitudinal Analysis of Environment-Related Activities, Innovation and Performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 152–172. <https://doi.org/10.1002/BSE.1998>
- Dreessen, E. (2009). *Sustainability and Business - A Narrative and Annotated Bibliography*. <http://web.ncf.ca/ct976/documents/Sustainability%20&%20Business%20-v8-%20Full%20Text.pdf>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/BSE.323>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Environment and Climate Change Canada (ECCC). (2019). *Achieving a Sustainable Future. A Federal Sustainable Development Strategy for Canada 2019 to 2022*. Government of Canada https://www.fsds-sfdd.ca/downloads/FSDS_2019-2022.pdf

- Esty, D.& Winston, A. (2006). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage* (1st ed.). Yale University Press. https://books.google.pt/books?id=HxSV_2WTJFcC&printsec=frontcover&source=gbv_Vie_wAPI&hl=pt-PT&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- European Commission. (2021). *Annual report on European SMEs 2020/2021: Digitalisation of SMEs* <https://data.europa.eu/doi/10.2826/56865>
- European Commission. (2019). *The European Green Deal*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/european-green-deal-communication_en.pdf
- European Commission. (2021a). *EU27 - SME Fact Sheet 2021*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46060>
- European Commission. (2021b). *Portugal - SME Fact Sheet 2021*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46087>
- European Commission. (2022). *SMEs, resource efficiency and green markets - Eurobarometer survey*. European Commission. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2287>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Fossen, K., Yang, M., Silva, E., & Barlow, C. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/BSE.1939>
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364–378. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8608.2008.00540.X>
- Fidlerová, H., Stareček, A., Vraňáková, N., Bulut, C., & Keaney, M. (2022). Sustainable Entrepreneurship for Business Opportunity Recognition: Analysis of an Awareness Questionnaire among Organisations. *Energies*, 15(3), 849 <https://doi.org/10.3390/en15030849>
- Foot, D., & Ross, S. (2004). Social sustainability. In C.Galea (Eds.) *Teaching Business Sustainability: From Theory to Practice* (pp. 107–125) Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351281805-7>
- Franco, M., & Rodrigues, M. (2021). Sustainable practices in SMEs: reducing the ecological footprint. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 137–142. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2019-0136>

- Gadenne, D., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>
- Gandhi, N., Thanki, S., & Thakkar, J.(2018). Ranking of drivers for integrated lean-green manufacturing for Indian manufacturing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 171, 675–689. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.10.041>
- Goddard, J., Glass, J., Dainty, A., & Nicholson, I. (2016). Implementing sustainability in small and medium-sized construction firms the role of absorptive capacity. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(4), 407–427. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2015-0015>
- Gomes, C., Kneipp, J, Kruglianskas, I., Barbieri Da Rosa, L., & Bichueti, R. (2015). Management for sustainability: An analysis of the key practices according to the business size. *Ecological Indicators*, 52, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2014.11.012>
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. (2015). Identification and prioritization of corporate sustainability practices using analytical hierarchy process. *Journal of Modelling in Management*, 10(1), 23–49. <https://doi.org/10.1108/JM2-09-2012-0030>
- Gupta, H. (2017). Integration of Quality and Innovation Practices for Global Sustainability: An Empirical Study of Indian SMEs. *Global Business Review*, 18(1), 210–225. <https://doi.org/10.1177/09721509166666969>
- He, G., Zhang, L., Mol, A., Wang, T., & Lu, Y. (2014). Why small and medium chemical companies continue to pose severe environmental risks in rural China. *Environmental Pollution*, 185, 158–167. <https://doi.org/10.1016/J.ENVPOL.2013.10.041>
- Hillary, R. (2000). *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives* (1st ed.) Routledge
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561–569. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2003.08.006>
- Hoffman, A., & Bazerman, M. (2005). Changing environmental practice: understanding and overcoming the organizational and psychological barriers. Organizations and the sustainability mosaic: new perspectives in research on corporate sustainability. Sharma, M. Starik and B. Husted, eds., 2007, Harvard NOM Working Paper No. 05-04; Harvard Business School Working Paper No. 05-043, Ross School of Business Paper No. 923 <https://papers.ssrn.com/abstract=663564>

- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38–52. <https://doi.org/10.1002/sd.244>
- Hörisch, J., Johnson, M., & Schaltegger, S. (2015). Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765–779. <https://doi.org/10.1002/bse.1844>
- Huang, X., Tan, B., & Ding, X. (2015). An exploratory survey of green supply chain management in Chinese manufacturing small and medium-sized enterprises pressures and drivers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 80–103. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2012-0053>
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69–83. <https://doi.org/10.1002/bse.1901>
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57. <https://doi.org/10.1177/030630700402900403>
- Johnson, M., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481–505. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>
- Journeault, M., Perron, A., & Vallières, L. (2021). The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of Environmental Management*, 287, 112349. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112349>
- Klewitz, J., & Hansen, E. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner*, 65, 57–75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Koirala, S. (2019). *SMEs: Key Drivers of Green and Inclusive Growth*. OECD, Paris https://www.oecd.org/greengrowth/GGSD_2018_SME%20Issue%20Paper_WEB.pdf
- Kopnina, H., & Blewitt, J. (2018). *Sustainable Business: Key issues* (2nd ed.). Routledge
- Lamoureux, S., Movassaghi, H., & Kasiri, N. (2019). The Role of Government Support in SMEs' Adoption of Sustainability. *IEEE Engineering Management Review*, 47(1), 110–114. <https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2898635>
- Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: a theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 536–547. <https://doi.org/10.1002/BSE.582>

- Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37–47. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.03.036>
- Lewis, K., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 750–764. <https://doi.org/10.1002/BSE.1843>
- Linnenluecke, M. , Russell, S. & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432–452. <https://doi.org/10.1002/BSE.609>
- Littig, B., & Grießler, E. (2005). Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1–2), 65–79. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007375>
- López-Pérez, M., Melero, I., & Javier Sese, F. (2017). Management for Sustainable Development and Its Impact on Firm Value in the SME Context: Does Size Matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985–999. <https://doi.org/10.1002/bse.1961>
- Loucks, E., Martens, M., & Cho, C.(2010). Engaging small- and medium-sized businesses in sustainability. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1 (2), 178–200. <https://doi.org/10.1108/20408021011089239>
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838–1846. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.008>
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1159–1166. <https://doi.org/10.1002/BSE.2059>
- Lund-Thomsen, P., Jamali, D., & Vives, A. (2014). CSR in SMEs: an analysis of donor-financed management tools. *Social Responsibility Journal*, 10(4), 602–619. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2013-0012>
- Malesios, C., Skouloudis, A., Dey, P. , Abdelaziz, F. , Kantartzis, A., & Evangelinos, K. (2018). Impact of small- and medium-sized enterprises sustainability practices and performance on economic growth from a managerial perspective: Modeling considerations and empirical analysis results. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 960–972. <https://doi.org/10.1002/bse.2045>
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in is research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11–22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>

- Martins, A., Branco, M., Melo, P., & Machado, C. (2022). Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 14(11), 6493. <https://doi.org/10.3390/SU14116493>
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
- Moir, S., & Carter, K. (2012, September 3-5). Diagrammatic representations of sustainability - A review and synthesis. *Association of Researchers in Construction Management (ARCOM) Proceedings of the 28th Annual ARCOM Conference*, Edinburgo https://www.pure.ed.ac.uk/ws/portalfiles/portal/6320768/ARCOM_2012_paper.pdf
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Moorthy, K., & Yacob, P. (2013). Green Accounting: Cost Measures. *Open Journal of Accounting*, 2(1), 4–7. <https://doi.org/10.4236/OJACCT.2013.21002>
- Musa, H., & Chinniah, M. (2016). Malaysian SMEs Development: Future and Challenges on Going Green. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 254–262. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.457>
- Nulkar, G. (2018). Environmental Sustainability Practices for SMEs. In A. Paul, D. Bhattacharyya, & S. Anand (Eds.), *Green Initiatives for Business Sustainability and Value Creation* (pp. 1-20). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2662-9.ch001>
- Nunes, J., Silva, J., Moris, V., & Giannetti, B. (2019). Cleaner Production in small companies: Proposal of a management methodology. *Journal of Cleaner Production*, 218, 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.219>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *Environmental Policy Toolkit for Greening SMEs in the EU Eastern Partnership countries*. <https://www.oecd.org/environment/outreach/Greening-SMEs-policy-manual-eng.pdf>
- Pansiri, J., & Temtime, Z. (2008). Assessing managerial skills in SMEs for capacity building. *Journal of Management Development*, 27(2), 251–260. <https://doi.org/10.1108/02621710810849362>
- Parker, C., Redmond, J., & Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(2), 279–301. <https://doi.org/10.1068/c0859b>

- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage Publications.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/S10551-006-9235-X>
- Pinget, A., Bocquet, R., & Mothe, C. (2015). Barriers to environmental innovation in SMEs: Empirical evidence from french firms. *M@nagement*, 18(2), 132–155. <https://doi.org/10.3917/MANA.182.0132>
- Prashar, A., & Sunder, M. (2020). A bibliometric and content analysis of sustainable development in small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118665. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118665>
- Preuss, L., & Perschke, J. (2010). Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 531–551. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0171-4>
- Raar, J. (2015). SMEs, environmental management and global warming: A fusion of influencing factors?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 528–548. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0157>
- Revell, A., & Blackburn, R. (2007). The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, 16(6), 404–420. <https://doi.org/10.1002/BSE.499>
- Rusinko, C. (2007). Green manufacturing: An evaluation of environmentally sustainable manufacturing practices and their impact on competitive outcomes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(3), 445–454. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.900806>
- Russell, S., & Millar, H. (2014). Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy. *Journal of Management and Sustainability*, 4(3), 37–53. <https://doi.org/10.5539/jms.v4n3p37>
- Rutherford, R., Blackburn, R., & Spence, L. (2000). Environmental management and the small firm: An international comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(6), 310–326. <https://doi.org/10.1108/13552550010362750>

- Sajan, M., Shalij, P., Ramesh, A., & Biju, A. (2017). Lean manufacturing practices in Indian manufacturing SMEs and their effect on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(6), 772–793. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2016-0188>
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490–508. <https://doi.org/10.1108/1747111111154581>
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). Corporate Sustainability. In H. and T. T. T. Folmer (Ed.), *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006: A Survey of Current Issues*. Edward Elgar Publishing.
- Sen, S., Bhattacharya, C., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166. <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Spence, L., & Schmidpeter, R. (2003). SMEs, Social Capital and the Common Good. *Journal of Business Ethics* 2003, 45(1), 93–108. <https://doi.org/10.1023/A:1024176613469>
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists* (1st ed.). Cambridge University. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511557842>
- Studer, S., Welford, R., & Hills, P. (2006). Engaging Hong Kong businesses in environmental change: drivers and barriers. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 416–431. <https://doi.org/10.1002/BSE.516>
- Swarnapali, R. (2017). Corporate sustainability: A Literature review. *Journal for Accounting Researchers and Educators (JARE)*, 1(1), 1–16. https://www.researchgate.net/publication/317428267_Corporate_sustainability_A_Literature_review
- Thanki, S., & Thakkar, J. (2018). Interdependence analysis of lean-green implementation challenges: A case of Indian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(2), 295–328. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2017-0067>
- Tilbury, D., Adams, K., & Keogh, A. (2005). A National review of environmental education and its contribution to sustainability in Australia: business and industry education. *Uniwersytet Śląski*, 343–354. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/a-national-review-of-environmental-education-and-its-contribution-3>

- Tonello, M. (2012). Emerging Sustainability Practices. *The Conference Board for Sustainability-Sustainability Matters: Why and How Corporate Boards Should Become Involved*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2032230
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological Economics*, 92, 25–33. <https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2013.04.009>
- Tsalis, T., Nikolaou, I., Grigoroudis, E., & Tsagarakis, K. (2013). A framework development to evaluate the needs of SMEs in order to adopt a sustainability-balanced scorecard. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 10(3–4), 179–197. <https://doi.org/10.1080/1943815X.2013.858751>
- Tura, N., Keränen, J., & Patala, S. (2019). The darker side of sustainability: Tensions from sustainable business practices in business networks. *Industrial Marketing Management*, 77, 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.002>
- Tyler, B., Lahneman, B., Beukel, K., Cerrato, D., Minciullo, M., Spielmann, N., & Discua Cruz, A. (2020). SME Managers' Perceptions of Competitive Pressure and the Adoption of Environmental Practices in Fragmented Industries: A Multi-Country Study in the Wine Industry. *Organization and Environment*, 33(3), 437–463. <https://doi.org/10.1177/1086026618803720>
- United Nations (UN). (2000). *Millennium Declaration* | UN Human Rights Office of the High Commissioner <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/united-nations-millennium-declaration>
- United Nations (UN). (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN Department of Economic and Social Affairs <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- University of Alberta. (2013). *What is sustainability?* <https://www.mcgill.ca/sustainability/files/sustainability/what-is-sustainability.pdf>
- Viesi, D., Pozzar, F., Federici, A., Crema, L., & Mahbub, M. (2017). Energy efficiency and sustainability assessment of about 500 small and medium-sized enterprises in Central Europe region. *Energy Policy*, 105, 363–374. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.02.045>
- Vo, L. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management* 9 (4), 89-97 https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/4308/PPM_2011_04_Vo.pdf

- Waas, T., Hugé, J., Verbruggen, A., & Wright, T. (2011). Sustainable development: A bird's eye view. *Sustainability*, 3(10), 1637–1661. <https://doi.org/10.3390/su3101637>
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74–81. <https://doi.org/10.1057/EJIS.1995.9>
- Weber, R. (1985). *Basic content analysis* (2nd ed.). Sage Publications.
- Wiesner, R., Chadee, D., & Best, P. (2018). Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises. *Organization & Environment*, 31(2), 152–177. <https://doi.org/10.1177/1086026616689292>
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173–186. <https://doi.org/10.1002/bse.1740>
- World Bank. (2022). *World Bank SME Finance: Development news, research, data*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- World Commission on Environment and development (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: "Our Common Future"*. United Nations (UN) Secretary General, New York <https://digitallibrary.un.org/record/139811>
- World Economic Forum. (2021). Future Readiness of SMEs: Mobilizing the SME Sector to Drive Widespread Sustainability and Prosperity. World Economic Forum. In *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/whitepapers/future-readiness-of-smes-mobilizing-the-sme-sector-to-drive-widespread-sustainability-and-prosperity/>
- World Sustainability Forum. (2020, september 15-17). *The 8th World Sustainability Forum*. <https://wsf-8.sciforum.net/>
- Wright, M., Roper, S., Hart, M., & Carter, S. (2015). Joining the dots: Building the evidence base for SME growth policy. *International Small Business Journal*, 33(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/0266242614558316>
- Yacob, P., Wong, L., & Khor, S. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2–25. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2017-0153>
- Yin, K. (2015). *Case Study Research Design and Methods*, (5th ed.) Sage Publications

Zen, I. S. (2017). Exploring the living learning laboratory: An approach to strengthen campus sustainability initiatives by using sustainability science approach. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(6), 939–955. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2015-0154>

Zeng, J. (2018). Fostering path of ecological sustainable entrepreneurship within big data network system. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/S11365-017-0466-3>

Apêndice

Apêndice 1 – Guião de entrevista

O guião de entrevista, contemplou as seguintes questões:

1. Quais as barreiras com que se deparam para tornar a empresa mais sustentável?
2. Que desafios a sustentabilidade traz ou poderá vir a trazer para o negócio?
3. Que tipo de práticas de sustentabilidade têm em curso?