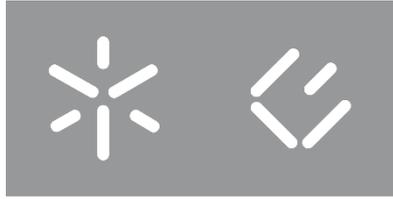


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês Isabel de Sousa Pinto

**O Impacto da Certificação Ambiental na
Internacionalização - Um Estudo no Mercado
Português**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês Isabel de Sousa Pinto

O Impacto da Certificação Ambiental na
Internacionalização – Um Estudo no
Mercado Português

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Maria Soares

agosto 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição Não Comercial Sem Derivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Após cinco anos de percurso acadêmico, com a conclusão deste estudo chega o momento de realizar uma retrospectiva sobre todas as decisões e ações que me levaram até à conclusão desta dissertação. Reconheço que sem o apoio de pessoas extraordinárias a quem me falta palavras que sejam o suficientes para agradecer o apoio e confiança depositadas em mim que me permitiram chegar até aqui.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Maria Soares, pelo constante acompanhamento, disponibilidade, preocupação contínua e confiança com que partilhou o seu conhecimento e sugestões tão valiosas para o enriquecimento deste trabalho.

A todas as empresas e entidades de apoio entrevistadas gostaria de deixar o meu agradecimento pela disponibilidade e disposição demonstradas na partilha das suas experiências e perspetivas que se demonstraram essenciais para a exequibilidade deste estudo.

Aos meus pais, Sara e Luís, e à minha irmã Ana Sofia que foram os meus maiores pilares e os responsáveis pela minha determinação na conclusão deste projeto, depositando o maior apoio, fé e confiança nas minhas capacidades mesmo nos momentos de maior dúvida.

À Sofia, à Beatriz, à Melysse, à Cátia e à Mariana que sempre me dão a maior dose de motivação e confiança extra e sugestões essenciais nas alturas de maior necessidade.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram de algum modo para a realização e finalização deste projeto, como um dos meus principais objetivos.

A Todos,

O Meu Grande Obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter realizado este trabalho académico com integridade. Confirmando que não recorri a plágio ou a qualquer forma de uso indevido de informação ou falsificação de resultados ao longo do processo que conduziu à sua elaboração.

Declaro ainda que tomei conhecimento do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

As empresas nacionais, particularmente as industriais, têm denotado uma necessidade de adaptação das suas operações na tentativa de corresponderem às exigências dos mercados atuais. Atualmente, com o crescimento das trocas comerciais ao nível internacional decorrentes da globalização, têm-se intensificado as consequências causadas pelas alterações ambientais e climáticas, gerando uma necessidade de transformação de comportamentos individuais e sobretudo os empresariais/industriais. Neste sentido, torna-se essencial a adaptação das práticas de gestão para promover uma atuação mais sustentável, pelo que a certificação ambiental surge como um meio para responder a esta necessidade. A certificação ambiental surge não só como uma forma de melhorar as práticas e impactos ambientais da empresa, mas também como uma forma de sinalizar estas formas de atuar pró-ambientais junto de todas as suas partes interessadas. Assim, a presente dissertação pretende explorar o nível de impacto desta certificação na performance das empresas, com um especial enfoque no comportamento internacional, respondendo a duas questões centrais: (1) “No contexto atual, o que motiva as organizações a procurarem a certificação ambiental?” (2) “No acesso a mercados internacionais ou na presença nos mesmos, como é que a certificação ambiental poderá ser uma fonte de vantagem competitiva e de diferenciação?”

A revisão da literatura explorou principalmente os impactos operacionais da certificação ambiental, e apresenta conclusões de certo modo contraditórias no impacto internacional. Assim, com este estudo pretendeu-se contribuir para uma melhor compreensão desta realidade, identificando as motivações, o decorrer do processo de implementação e os impactos verificados ao nível operacional e internacional (considerando as indústrias onde pertencem) desta adoção da ISO 14001. Para isto, é desenvolvido um estudo qualitativo e exploratório a oito empresas e cinco entidades de apoio à certificação que tenham obtido a certificação ISO 14001 (no caso das empresas) e que auxiliem os processos de adoção (no caso das entidades) de forma a compreender as suas visões sobre o tema comparativamente.

Os resultados demonstram que a certificação ISO 14001 efetivamente surge como um modo de potenciar o comportamento pró-ambiental das empresas, contribuindo para uma melhor gestão dos seus processos em termos de prevenção de poluição e geração de desperdícios, com uma otimização dos recursos, gozando ao nível internacional de fortes benefícios ao nível de imagem, diferenciação e reconhecimento devido ao reconhecimento internacional desta norma ambiental.

Palavras-Chave: Certificação Ambiental, Empresas, Internacionalização, ISO 14001, Responsabilidade Ambiental

ABSTRACT

National companies, particularly industrial ones, have shown a need to adapt their operations to meet the demands of today's markets. Currently, with the growth of international trade resulting from globalization, the consequences caused by environmental and climate change have intensified, generating a need to transform individual and especially business/industrial behaviors. In this sense, it is essential to adapt management practices to promote a more sustainable performance, so environmental certification emerges to respond to this need. Environmental certification emerges not only to improve the company's environmental practices and impacts, but also to signal these pro-environmental ways of acting to all its stakeholders. Thus, this dissertation aims to explore the level of impact of this certification on the performance of companies, with a special focus on international behavior, answering two central questions: (1) "In the current context, what motivates organizations to seek environmental certification?" (2) "In accessing or being present in international markets, how can environmental certification be a source of competitive advantage and differentiation?".

The literature review mainly explored the operational impacts of environmental certification and presents somewhat contradictory conclusions on the international impact. Thus, this study aimed to contribute to a better understanding of this reality, identifying the motivations, the course of the implementation process and the impacts verified at the operational and international level (considering the industries where they belong) of this adoption of ISO 14001. To this end, a qualitative and exploratory study was carried out with nine companies and five certification support organizations that have obtained ISO 14001 certification (in the case of companies) and that assist in the adoption processes (in the case of organizations) to understand their views on the subject comparatively.

The results show that ISO 14001 certification effectively emerges to enhance the pro-environmental behavior of companies, contributing to a better management of their processes in terms of pollution prevention and waste generation, with an optimization of resources, enjoying at the international level strong benefits in terms of image, differentiation, and recognition due to the international recognition of this environmental standard.

Keywords: Companies, Environmental Certification, Environmental Responsibility, Internationalization, ISO 14001,

ÍNDICE

Capítulo 1. Introdução	11
1.1. Delimitação do Tema	11
1.2. Problema de Investigação e Objetivos	12
Capítulo 2. Revisão de Literatura	16
2.1. A Exigência por uma Responsabilidade Corporativa.....	16
2.1.1. Antecedentes para a Mudança	18
2.1.2. Pressões dos Stakeholders.....	19
2.3. A Certificação Ambiental Voluntária: ISO 14001.....	35
2.3.1. Motivações para a Implementação	37
2.3.2. Barreiras à Implementação	37
2.3.3. Ativos de Sucesso para a Implementação.....	38
2.3.4. Críticas à Implementação.....	38
2.3.5. Impacto da Implementação:.....	43
2.4. Determinantes da Internacionalização das Organizações.....	47
2.5. A Implementação da Certificação Ambiental e a Internacionalização	49
Capítulo 3. Contextualização do Tecido Empresarial Português.....	52
3.1. Caracterização do Tecido Empresarial	52
3.2. Internacionalização das Empresas Portuguesas	55
3.3. Certificação Ambiental.....	57
Capítulo 4. Metodologia de Investigação.....	59
4.1. Paradigma de Investigação.....	59
4.2. Formulação das Questões e Objetivos de Investigação	60
4.3. Design de Pesquisa.....	62
4.4. Método de Recolha de Dados - A Entrevista	63
4.5. Guião de Entrevista	64
4.6. Seleção da Amostra	73
4.7. Realização das Entrevistas.....	76
4.8. Análise de Dados	77
4.9. Fiabilidade e Ética da Investigação.....	78
Capítulo 5. Apresentação de Resultados	80

5.1. Caracterização dos Participantes e das Organizações:	80
5.2. Responsabilidade Corporativa.....	82
5.2.1. Implementação de medidas sustentáveis:	82
5.2.2. Motivações Internas e Exigências de Mercado	84
5.2.3. Pressões de Stakeholders	86
5.3. A Certificação Ambiental - Motivações, Implementação e Impactos	90
5.3.1. Delimitação Temporal de Adoção e Evolução de Pedidos de Certificação:.....	90
5.3.2. Motivações para a Implementação da ISO 14001	92
5.3.3. Papel da ISO 9001 na Implementação da ISO 14001:.....	94
5.3.4. Imitação das práticas concorrenciais e melhoria da reputação como propulsores de implementação	96
5.3.5. Papel dos Apoios Governamentais e Comunitários na Implementação.....	96
5.3.5. Papel da Proatividade dos Gestores no Processo de Implementação.....	98
5.3.6. Ativos da Organização de Sucesso na Implementação	99
5.3.7. Obstáculos de Implementação	100
5.3.8. Custos e Impacto Financeiro da Implementação	102
5.3.10. Impacto Pós-Certificação.....	103
5.4. Internacionalização e Certificação Ambiental.....	105
5.4.1. Presença Internacional.....	105
5.4.2. Vantagens e Dificuldades no Processo	107
5.5. Impacto da Certificação Ambiental na Internacionalização:.....	109
5.5.1. Diferenciação e Melhoria de Reputação	109
5.5.2. Garantia de Qualidade e Segurança.....	110
5.5.3. Maiores Acessos a Apoios para Empresas	111
5.5.4. Reforço da Competitividade e Papel da Concorrência Internacional.....	111
Capítulo 6: Discussão de Resultados.....	114
6.1. Responsabilidade Corporativa.....	114
6.1.1. Ações Sustentáveis Implementadas.....	114
6.1.2. Motivações Internas e Externas	115
6.1.3. Exigências de Mercado	116
6.1.4. Pressões de Stakeholders	116
6.2. Certificação Ambiental - ISO 14001	120
6.2.1. Delimitação Temporal e Evolução dos Pedidos de Certificação:.....	120
6.2.2. Motivações para a Implementação da ISO 14001	120
6.2.3. Papel da ISO 9001 na Implementação da ISO 14001	121
6.2.4. Imitação das Práticas Concorrenciais e Melhoria da Reputação	121
6.2.5. Papel dos Apoios Governamentais e Comunitários:.....	122
6.2.6. Papel da Proatividade dos Gestores:.....	122
6.2.7. Ativos de Sucesso da Organização na Implementação	123
6.2.8. Obstáculos de Implementação	123
6.2.9. Custos e Impacto Financeiro da Implementação.....	124

6.2.10. Impacto Pós-Certificação.....	125
6.3. Internacionalização e Certificação Ambiental.....	127
6.3.1. Vantagens e Dificuldades	127
6.3.2. Impacto da Certificação Ambiental na Internacionalização	127
Capítulo 7: Conclusão.....	130
7.1. Conclusões Finais	130
7.2. Implicações para a Gestão	135
7.3. Limitações do Estudo e Considerações Futuras.....	136
Capítulo 8. Referências Bibliográficas.....	138
Apêndices	148
Apêndice A: Caracterização das Organizações Contactadas.....	148
Apêndice B: Contactos Efetuados	150
Apêndice C: Declaração de Consentimento Informado	152

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Atitudes e estratégias dos gestores face ao ambiental.....	29
Tabela 2 Classificação do desenho das práticas ambientais das organizações.....	34
Tabela 3 Perfis de Adoção da ISO 14001	45
Tabela 4 Estruturação do Processo de Entrevista.....	64
Tabela 5 Conceptualização da estruturação do guião da entrevista equilibrando objetivos a atingir e tópicos a serem abordados	65
Tabela 6 Guião de Entrevista para as Empresas Inquiridas.....	66
Tabela 7 Guião de Entrevista para as Entidades de Apoio.....	67
Tabela 8 Estruturação do Guião a partir da Revisão de Literatura	70
Tabela 9 Caracterização das entidades contactadas mediante o seu âmbito de atividade	75
Tabela 10 Caracterização das Empresas e Entrevistados Participantes no Estudo	81
Tabela 11 Caracterização das Entidades de Apoio e Entrevistados Participantes	81
Tabela 12 Ações sustentáveis implementadas pelas empresas inquiridas	83
Tabela 13 Ano de adoção da ISO 14001 nas empresas inquiridas.....	91
Tabela 14 Visão das Entidades de Apoio à Certificação na Evolução dos Pedidos de Adoção da ISO 14001 ...	91
Tabela 15 Vantagens reconhecidas na ISO 14001 face a outros certificados.....	93
Tabela 16 Papel da ISO 9001 na Implementação da ISO 14001	94
Tabela 17 Impacto da Performance no Período Pós-Certificação	104
Tabela 18 Perceção de Diferenciação e Melhoria de Reputação pelos inquiridos	109
Tabela 19 Perceção de Garantia de Qualidade e Segurança Internacional com a ISO 14001	110
Tabela 20 Análise-Síntese dos Resultados Obtidos.....	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolução das Empresas Acreditadas pelas normas ISO 9001 e 14001.....	92
Figura 2 Presença nos Mercados Internacionais das Empresas Inquiridas.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 N° de Empresas por dimensão jurídica em Portugal no ano 2020.....	52
Gráfico 2 Cinco Indústrias com os maiores volumes de negócio (milhares de milhões de €) em Portugal no ano de 2020.....	53
Gráfico 3 Regiões em Portugal com o maior número de empresas (%) em 2021 (NUT III)	54
Gráfico 4 N° de Empresas por Idade em Portugal no ano 2021	54
Gráfico 5 Volume de Negócios por Idade das Organizações em 2021 (%).....	55
Gráfico 6 Exportações e Importações de Bens (milhares de milhões de €) em Portugal entre janeiro e agosto de 2022	56
Gráfico 7 Comparação entre os valores de exportação e importação de bens entre Portugal e seus principais parceiros comerciais no ano 2021.....	56
Gráfico 8 Fluxos de Bens por tipo (%) em Portugal no ano de 2022	57
Gráfico 9 Setores de atividade com o maior n° de empresas certificadas pela ISO 14001 em Portugal no ano 2022	58

LISTA DE SIGLAS

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AIMMAP - Associação Dos Industriais Metalúrgicos Metalomecânicos e Afins De Portugal
APCER - Associação Portuguesa de Certificação
APICAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
ATP - Associação Têxtil Portuguesa
CATIM - Centro de Apoio Tecnológico Indústria Metalomecânica
CITEVE - Centro Tecnológico de Têxtil e Vestuário Portuguesa
CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal
IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação
IPAC - Instituto Português de Acreditação e Certificação
ISO - <i>International Organization for Standardization</i>
ISQ - Instituto da Soldadura e Qualidade
PME – Pequenas e Médias Empresas
SGS - Sociedade Geral de Superintendência

Capítulo 1. Introdução

Neste primeiro capítulo da investigação apresenta-se a delimitação do tema, enquadrando a sua relevância teórico-prática para a gestão empresarial, particularmente na área ambiental. Neste seguimento, denota-se o problema e objetivos deste estudo que potenciaram a sua orientação, finalizando com a estruturação desta dissertação.

1.1. Delimitação do Tema

O presente estudo é motivado pela urgente importância que a preservação ambiental tem assumido nos hábitos da população, especialmente num contexto em que estes e os seus efeitos no meio ambiente apresentam-se altamente interligados ao nível global (Leal & Marques, 2021).

O aumento da globalização nos últimos anos traduz-se num impacto crescente a vários níveis, social, económico, tecnológico, cultural e ambiental, o que torna a discussão dos seus efeitos num assunto de grande urgência mundial (Leal & Marques, 2021). Esta intensificação leva também a um inevitável reforço da concorrência empresarial não só ao nível doméstico, mas essencialmente ao nível externo, traduzindo-se em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, o que culmina numa procura contínua de elementos diferenciadores entre empresas (Keskin et al., 2021).

Neste sentido, de acordo com Keskin et. al (2021), com esta exigência cada vez mais elevada dos mercados, é natural que as organizações procurem o maior nível de competitividade na sua presença internacional, considerando o nível de risco que estarão dispostas a incorrer, o controlo desejado e os recursos alocados (Zhuo & Qamruzzaman, 2022).

No entanto, um fator de nota na estratégia de internacionalização, como parte fulcral deste fenómeno, é o aprofundamento dos perigos associados às questões relacionadas com as mudanças climáticas (Zhuo & Qamruzzaman, 2022). Esta procura por uma forte rentabilidade e competitividade entre mercados tem consequências nefastas essencialmente no que à dimensão ambiental diz respeito (Zhuo & Qamruzzaman, 2022), reforçando os efeitos negativos da globalização na destruição ambiental (Leal & Marques, 2021). Isto, tem gerado preocupações ao nível governamental no sentido de regulamentar as condutas ambientais e condições de trabalho. Estes mesmos efeitos originam essencialmente do uso desmedido de energias não limpas (Leal & Marques, 2021), recursos e matérias-primas, bem como da sua própria transformação que, para cumprirem as necessidades dos mercados atuais, refletem-se num uso acima da capacidade disponível dos recursos naturais (Leal & Marques, 2021; Rahman, 2020).

Para além disto, a diferença de regulamentações ambientais entre países dá aso a uma potencial exploração de lacunas em legislações ambientais que beneficiem a atividade económica da empresa (Christmann & Taylor, 2006).

Este fenómeno tem levado em simultâneo ao aumento da preocupação com o ambiente e as mudanças climáticas. Assim, as organizações vêm sofrendo pressões externas cada vez mais acentuadas para desenvolverem, implementarem e difundirem tecnologias e produtos que diminuam o seu impacto ambiental (Stern & Valero, 2021).

Dada a contribuição significativa das empresas para o equilíbrio da economia e crescimento dos países, é natural que as suas condutas sejam alvo de forte atenção e escrutínio (Das et al., 2020).

Nesta perspetiva, a procura seja por produtos, seja por práticas ou processos ambientalmente mais conscientes, tem emergido como um fator diferenciador na decisão de compra dos consumidores (Thøgersen & Pedersen, 2021). Logo, numa tentativa de reconhecimento da credibilidade das práticas amigas do ambiente no mercado, a procura da certificação das empresas, através do cumprimento de normas ambientais, é um modo evidente de credibilização das mesmas, melhorando a confiança externa na imagem da empresa (Cañón-de-Francia & Garcés-Ayerbe, 2009). No entanto, existe por parte comunidade científica, uma certa falta de consenso no que respeita ao real impacto da certificação não só na imagem e desempenho das empresas, mas também nos próprios custos e benefícios associados à implementação deste processo (Boiral et al., 2018; Telle, 2006).

Assim, surge a necessidade de compreender as motivações que levam as organizações a adotarem uma posição ambientalmente consciente e a procurar este tipo de certificações, analisando o impacto destas nas suas operações internacionais, ao nível de imagem, vantagem competitiva e relação custo-benefício (Boiral et al., 2018).

Neste sentido, a escolha deste tema é assim justificada pelo interesse na compreensão da relação e do equilíbrio dos objetivos financeiros e de gestão das organizações, com a necessidade das empresas de estabelecer uma posição ambientalmente consciente, seja por iniciativa própria da organização ou imposições regulatórias. Para além destes fatores, a escassez de estudos aprofundados e relevantes para o tecido empresarial português e as suas especificidades, tornam este tema ainda mais significativo para compreender a pertinência e adequação do mesmo às características deste mercado particular.

1.2. Problema de Investigação e Objetivos

A crescente preocupação com a conduta ambiental das organizações, leva à adoção de certificações

ambientais como um forte indicador do comprometimento com a sustentabilidade mitigando o seu impacto (Potoski & Prakash, 2005). Estas certificações e *standards* ambientais afetam diretamente o estado financeiro da organização em variadas vertentes, que passam pelo desenvolvimento de equipamentos e produtos, pela alteração de processos e estabelecimento de procedimentos de segurança no sentido de cumprir normas pré-definidas pelos mesmos (Abdi et al., 2022). Branco & Rodrigues (2006) argumentam que estes investimentos realizados no curto prazo poderão resultar em benefícios a longo prazo para a organização no que respeita à promoção dos seus produtos e serviços, onde Hang et al. (2019), apesar de se focarem na relação da performance ambiental *versus* financeira, acrescentam que os princípios destes investimentos ambientais devem ser equiparados aos de natureza económica, na medida em que ao longo do tempo vão garantindo retorno. No entanto, é de notar que os benefícios e as vantagens ao nível internacional que os mesmos conferem são questões amplamente discutidas e pouco consensuais, essencialmente no que à relação económica-ambiental diz respeito (Cañón-de-Francia & Garcés-Ayerbe, 2009).

Estes *standards* e certificações ambientais são vistos por Christmann & Taylor (2006) como um meio de controlo das condutas ambientais das empresas nos mercados, reforçando ainda a facilitação do comércio internacional através da harmonização de requerimentos nas cadeias de fornecimento, além de servirem como uma resposta credível às pressões externas no que respeita aos *standards* de performance exigidos.

Assim, nesta adoção de certificação, existem atores que funcionam como *drivers*, nomeadamente a pressão dos *stakeholders* e consumidores, que exigem esta adoção pela conformidade de procedimentos, de modo a não comprometer a qualidade e a imagem do produto (Christmann & Taylor, 2002), e até a valorização da imagem da empresa, funcionando como boa publicidade da sua conduta ao nível externo (Boiral et al., 2018) junto de todos os atores relevantes para a sua operação.

Além disso, a eficiência operacional que a mesma proporciona pelas orientações fornecidas na revisão de processos da empresa, permite uma redução de custos e melhoria das operações (Ye et al., 2020)), além de potenciar a inovação e diferenciação pela diversificação do modo de operar face a outros *players* de mercado (Graafland & Smid, 2016).

Por esta razão, a compreensão dos principais fatores que levam as organizações a submeterem-se ao escrutínio externo de entidades certificadoras para a obtenção de reconhecimento, assume uma importância central na compreensão da extensão do impacto que a certificação refletirá na sua performance internacional, dado que esta é uma questão em relação à qual não há consenso. Esta

aplicação ao mercado português serve ainda como uma forma de explorar um mercado fundamentalmente composto por pequenas e médias empresas sendo, portanto, uma região de interesse para analisar esta matéria.

Para dar resposta a estas considerações, o estudo pretende responder às seguintes questões de investigação: “No contexto atual, o que motiva as organizações a procurarem a certificação ambiental?” e “No acesso a mercados internacionais ou na presença nos mesmos, como é que a certificação ambiental poderá ser uma fonte de vantagem competitiva e de diferenciação?”.

Portanto, neste sentido, surgem os seguintes objetivos:

Objetivos Gerais:

1. Contribuir para a compreensão da relação entre a adoção da certificação ambiental e a internacionalização da empresa;
2. Facilitar a compreensão dos benefícios da implementação da certificação, clarificando os seus efeitos na vantagem competitiva e no desempenho internacional da empresa;

Objetivos Específicos:

1. Conhecer os fatores motivadores para as empresas portuguesas procurarem a certificação ambiental.
2. Compreender o impacto da certificação ambiental no acesso a mercados internacionais;
3. Compreender de que forma a certificação ambiental é uma vantagem competitiva da empresa ao nível internacional.

1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis partes. Após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura onde se trata de analisar a investigação científica sobre a exigência atual por práticas sustentáveis, que é representada pelas pressões e exigências que se refletem na atuação das organizações, em termos de impacto, posturas adotadas e ações realizadas pelas mesmas. A partir desta temática, parte-se para caracterização da certificação ISO 14001, assinalando a sua génese, objetivos, adoção e impacto na atuação das organizações, refletindo-se em termos de estratégia, operações e imagem. Ainda nesta fase, aborda-se a internacionalização, caracterizando as suas determinantes nas empresas, dificuldades enfrentadas e impacto no desempenho, procurando incidir sobre a relação entre

o efeito das práticas sustentáveis *versus* as atividades internacionalizadoras.

No segundo capítulo, apresenta-se o tecido empresarial em Portugal com base numa breve coletânea de dados estatísticos, de modo a compreender mais aprofundadamente as características das organizações, a par da internacionalização e, claro, o nível de certificação, que será útil para a posterior definição da amostra.

Já na terceira parte, explora-se a metodologia selecionada para esta investigação, descrevendo os métodos de recolha de dados utilizados, bem como os próprios processos de recolha e metodologia de análise a ser adotada.

De seguida no quarto capítulo, expõem-se os resultados obtidos organizados de um modo semelhante à estrutura adotada na revisão de literatura, iniciando pela responsabilidade corporativa (impulsionadores, ações e impactos), partindo para a certificação ISO 14001, com as motivações, processo de implementação e impactos, culminando com a internacionalização e relação entre este processo e a certificação ambiental.

No quinto capítulo, discutem-se os resultados obtidos a partir da recolha dos dados tendo em conta a revisão de literatura, culminando no sexto capítulo que apresenta as conclusões retiradas da investigação, as suas implicações para a gestão e para o próprio estudo desta temática, abordando as limitações enfrentadas bem como orientações para investigações futuras.

Capítulo 2. Revisão de Literatura

Neste capítulo de revisão da literatura apresentam-se algumas considerações e perspetivas sobre a relação entre a sustentabilidade e a postura das empresas neste âmbito. Neste sentido, inicia-se o capítulo abordando-se os fatores de mercado e outros antecedentes de mudança que exigem uma maior responsabilidade corporativa. De seguida, explicita-se alguns dos principais atores que são motores desta mudança, passando-se, posteriormente, para a análise do impacto destes fatores na postura ambiental das empresas. A análise conduz esta revisão de literatura para a abordagem à proatividade ambiental das organizações, incluindo seguidamente a ISO 14001 e todas as suas variáveis de implementação, culminando, por fim, com a internacionalização e a relação entre a certificação ambiental e as atividades internacionalizadoras.

2.1. A Exigência por uma Responsabilidade Corporativa

A sustentabilidade é, atualmente, uma problemática de extrema relevância para as organizações e todos os seus *stakeholders*, sendo cada vez mais reforçada pela globalização, que veio promover o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e a redução de barreiras tarifárias (Christmann & Taylor, 2001), provocando uma crescente integração das redes de abastecimento (Rajesh, 2020). Esta integração gera uma forte interdependência entre regiões e, conseqüentemente, uma série de efeitos negativos sofridos de forma quase simultânea em diversos locais ao nível global (Panayotou, 2000). Panayotou (2000) argumenta ainda que os benefícios ou adversidades decorrentes deste fenómeno manifestam-se no ambiente dependendo das características das regiões em termos de tecnologia e capital existentes, colocando as áreas em desenvolvimento numa posição precária no sofrimento de conseqüências nefastas (Phan & Baird, 2015).

A agravar esta situação, Christmann & Taylor (2001) defendem que a variação internacional de regulamentações ambientais tem criado os chamados *“pollution heavens”*, onde as multinacionais tiram partido das legislações menos restritas (especialmente nos países em vias de desenvolvimento) para implementarem as suas atividades mais poluentes sem grandes represálias.

Portanto, a ausência de uma estrutura global que assegure um comprometimento das empresas por uma atuação mais responsável, transparente e sustentável, tem promovido o surgimento de movimentos voluntários que colocam uma pressão externa nestas organizações para uma responsabilização das suas ações e, como conseqüência, um redesenhar das suas práticas (Waddock, 2008). Esta pressão advém essencialmente de autoridades reguladoras, cobertura dos *media*, da consciencialização das populações,

e da necessidade de melhoria da eficiência das empresas em termos energéticos e ambientais, com vista a reduzir custos (Phan & Baird, 2015; Stern et al., 1999). Para além disto, esta exigência, que tem vindo a ser aprofundada com o passar das décadas e com o aumento da pressão pública (Stern et al., 1999), gera uma série de acusações das quais as organizações têm sido os principais alvos.

Estas acusações têm origem nas ações levadas a cabo pelas empresas ao nível social e ambiental, sendo as influências políticas, a erosão de direitos laborais, a incapacidade de responsabilização de ações, o fomento da dependência económica de nações em desenvolvimento, e ainda a destruição de habitats naturais proveniente da poluição desmedida as principais imputações, refletindo-se em todas as cadeias de abastecimento (Waddock, 2008).

Assim, na vertente ambiental, as pressões para uma mudança de práticas, e até uma potencial adoção de um sistema de gestão ambiental, podem dividir-se em três categorias: pressões coercivas; pressões miméticas e pressões normativas (Phan & Baird, 2015).

As pressões coercivas podem ser definidas como “pressões de natureza formal ou informal exercidas por outras organizações da qual a organização se encontra dependente, ou por expectativas culturais da sociedade onde se insere” (DiMaggio & Powell, 1983 citado por Phan & Baird, 2015, p.47). Estas podem ser refletidas nas exigências por parte de organismos reguladores e governamentais (Phan & Baird, 2015) que, muitas vezes, ao serem obrigatórias, potenciam o seu efeito no processo de implementação (Henriques & Sadorsky, 1996). Já as pressões miméticas, têm que ver com a imitação de práticas de outras organizações, vistas como bem-sucedidas em situações de maior incerteza (Phan & Baird, 2015). Isto pode manifestar-se na imitação de políticas ambientalmente responsáveis de modo a ganhar legitimidade no mercado (Phan & Baird, 2015). Por último, as pressões normativas, refletem-se como uma obrigação social ou do setor de atividade, manifestando-se em regras de conduta com origem, ao nível interno, da pressão para a implementação de condutas responsáveis, e ao nível externo por parte do setor, *stakeholders* ou clientes (Phan & Baird, 2015).

Portanto, perante estas pressões mencionadas, as organizações podem adotar diferentes abordagens em termos de proatividade para ir de encontro a uma maior responsabilidade social corporativa (Henriques & Sadorsky, 1999):

- a) Não Conformidade: as organizações regulam-se por uma perspetiva de contenção de custos, caracterizando-se por uma falta de iniciativa no cumprimento de *standards* ambientais (Henriques & Sadorsky, 1999);

- b) Conformidade: uma posição reativa, onde a empresa é forçada a implementar mudanças por exigência de organismos reguladores e implicações governamentais. Assume-se que a sua posição ambiental não é uma fonte de vantagem competitiva ou de diferenciação, não se apresentando como uma prioridade nos seus objetivos estratégicos (Henriques & Sadorsky, 1999);
- c) Conformidade “Plus”: a organização já adota uma posição proativa, demonstrando vontade de enveredar e transformar os seus sistemas de gestão numa ótica de mudança ambiental (Henriques & Sadorsky, 1999);
- d) Excelência Comercial e Ambiental e Liderança de Ponta: também numa perspetiva proativa, enquadram-se as organizações que vêm os sistemas de gestão ambiental como fontes de diferenciação, vantagem competitiva e liderança de mercado (Henriques & Sadorsky, 1999)

Neste sentido, perante estas posições face à responsabilidade ambiental, desenvolver-se-á de seguida os fatores que servem como antecedentes para a mudança da responsabilidade corporativa identificados na revisão de literatura:

2.1.1. Antecedentes para a Mudança

As organizações, como elementos integrantes de uma sociedade atual complexa, são alvo de forte atenção no que à sustentabilidade diz respeito, devido à sua capacidade de conseguirem combinar a tecnologia, recursos e motivações necessários para equilibrarem os benefícios decorrentes das dimensões económicas, sociais e ambientais das suas ações (Orji, 2019).

Este reconhecimento das relações entre estas dimensões a curto e longo prazo com as operações das empresas representa fortes desafios às suas estratégias, que enfatizam a necessidade de compreensão dos fatores de mudança de práticas das organizações (Lozano, 2013).

Embora as conclusões científicas não sejam unânimes e claras, argumenta-se que os principais antecedentes de mudança partem, essencialmente, das exigências e pressões dos *stakeholders*, da própria procura de vantagens competitivas e maior reputação no mercado, e até mesmo, ao nível interno, dominando as perspetivas dos gestores sobre esta questão (Gabzdylova et al., 2009; Lozano, 2013; Orji, 2019).

Desta forma, muitas organizações optam por divulgar as suas atividades ambientais, sociais e de governação (ESG) que surgem como uma resposta às lacunas de informação relativas aos impactos sociais e ambientais das organizações que os relatórios financeiros falham em esclarecer (Bernardi &

Stark, 2018). Esta divulgação surge como uma forma de satisfazer as críticas dos vários *stakeholders* das organizações, dada a sua elevada influência sobre o seu desempenho (Bernardi & Stark, 2018).

Com base nisto, as organizações optam por divulgar um relatório integrado onde combinam as suas informações financeiras com as não financeiras (incluindo, portanto, as ESG), permitindo uma maior preparação interna através de uma capacidade mais assertiva na correta alocação dos recursos e uma melhor relação com *stakeholders* (Landau et al., 2020). Para além disso, ao nível externo, esta prática permite atender aos requisitos dos investidores com dados mais fidedignos em variáveis não financeiras, originando informação mais completa para responder aos reguladores (Landau et al., 2020).

2.1.2. Pressões dos Stakeholders

Os *stakeholders* incluem todos os grupos que serão afetados pelas ações da organização tendo o poder de influenciar a opinião pública, sejam por se localizarem nas áreas próximas, ou pelo interesse nas consequências das operações da organização (Darnall et al., 2010; Henriques & Sadosky, 1999; Kassinis & Vafeas, 2006; Turcotte, 1995).

Tendo em conta que a gestão das relações com os *stakeholders* primários permite não só uma maximização do lucro, mas também uma potencialização da criação de valor para a organização a longo prazo, a extensão da gestão das relações além do cumprimento dos objetivos financeiros, para o nível da responsabilidade social, pode ser um fator de vantagem competitiva (Hillman & Keim, 2001).

Ronalter et. al (2022) argumentam que à medida que as pressões externas se intensificam, determinados *stakeholders* consideram cada vez mais a posição das organizações relativamente à sua responsabilidade social e ambiental nas suas relações com a organização. Assim, a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman assume uma importância acrescida ao apontar que, para obterem sucesso e atingirem os objetivos a que se propõem, as organizações devem equilibrar os interesses dos seus atores externos com a sua performance social e financeira (Donaldson & Preston, 1995). Neste seguimento, Ronalter et al. (2022) baseados no trabalho de Friedman & Miles (2002), destacam o carácter dinâmico e evolutivo das relações, as influências diferenciadas dos *stakeholders* nas organizações e a legitimidade e importância atribuída pelas empresas, pelo que o grau de importância que os gestores dão aos fatores poder, legitimidade e urgência dos *stakeholders* define a gestão da relação com os mesmos Kassinis & Vafeas (2006).

Portanto, de acordo com Friedman & Miles (2002), esta evolução e dinamismo das relações deve-se a vários fatores que vão desde mudanças de interesses de cada lado, modificação de ideias defendidas

pelas organizações e seus *stakeholders*, e apoios institucionais. Assim, a mudança de paradigma face à percepção das atitudes ambientais pode significar um ajuste das visões dos *stakeholders* nas relações já existentes, bem como no estabelecimento de novas (Ronalter et al., 2022). Esta transformação, especialmente no que aos *stakeholders* diz respeito, advém essencialmente da intensificação das restrições legais, sanções, coimas e custos que se estendem ao longo de toda a cadeia de abastecimento (Rueda-Manzanares et al., 2008). Assim, as empresas que pretendam potenciar a integração com todos os tipos de *stakeholders* têm de implementar adaptações que encontrem as suas expectativas (Rueda-Manzanares et al., 2008).

Nestas relações das organizações com os seus *stakeholders*, é seguro afirmar que as áreas de maior impacto serão os seus sistemas de gestão (Poltronieri et al., 2018; Ronalter et al., 2022). Tendo em conta que estes sistemas, mesmo que muitas vezes aplicados de forma informal (Poltronieri et al., 2018), são essenciais para as organizações se guiarem para atingirem os seus objetivos, o seu grau de efetividade de implementação afeta diretamente a relação e o equilíbrio dos interesses da mesma *versus* os dos seus *stakeholders* (Ronalter et al., 2022).

Assim, atualmente, tendo em conta a necessidade de equilíbrio de expectativas entre todas as partes e a intensificação da competição, as boas relações com *stakeholders* podem ser fatores de diferenciação (Kassinis & Vafeas, 2006). No entanto, segundo Kassinis e Vafeas (2006), o nível de dependência das organizações é um dos maiores fatores influenciadores das mesmas, pelo que quanto maior a dependência da organização de um *stakeholder* específico, maior será o seu poder e a sua capacidade de controlar os resultados (Kassinis & Vafeas, 2006).

Os *stakeholders* incluem os externos (onde se incluem consumidores, fornecedores, reguladores, entre outros) e os internos, que incluem os funcionários da organização e os acionistas (Ferrón-Vilchez et al., 2017; Kassinis & Vafeas, 2006).

1. Consumidores:

Os consumidores são uma das partes interessadas mais preponderantes para a estratégia de uma organização dado o seu poder através das suas decisões de compra (Collins et al., 2007). Este grupo, através das suas decisões de compra de determinados produtos/serviços, tem a capacidade de influenciar fortemente a direção das ações das organizações ou a mudança de práticas mediante a sua resposta aos esforços das mesmas (Collins et al., 2007). Perante isto, o seu comportamento ambiental é alvo de estudos para tentar compreender a origem das suas decisões de compra.

Gadenne et al. (2011) argumentam que existe uma relação entre as crenças pró-ambientais dos consumidores e a sua reflexão no comportamento de compra. Esta não é, no entanto, uma garantia de que todos os comportamentos pró-ambiente advenham de crenças a seu favor, pois, a visão geral sobre este problema pode não ser suficientemente abrangente para desencadear uma ação proativa. Contudo, à medida que as preocupações ambientais ganham importância, gera um sentido de responsabilidade nos consumidores, na medida em que veem o combate às alterações climáticas como uma problemática comum (Kumar & Ghodeswar, 2015; Ozaki, 2011).

Esta responsabilização pode ser analisada da perspetiva do modelo da norma crença-valor, proposto por Stern et al. (1999), baseado no novo paradigma ambiental de Dunlap & van Liere (1978). Este paradigma defende que as atividades humanas, como espécies pertencentes ao planeta Terra, são determinadas não só por fatores sociais e culturais, mas também pela dimensão ambiental, pelo que se encontram fortemente dependentes das condições do ambiente e dos seus recursos. Logo, esta interdependência gera simultaneamente consequências no meio ambiente originadas por estas mesmas atividades (Dunlap & van Liere, 1978; Stern et al., 1999). Nesta premissa, Stern et al. (1999) defendem que a aceitação do novo paradigma ambiental permite um conhecimento das consequências das ações, resultando numa consciencialização das responsabilidades, moldando uma crença pessoal pró-ambiental que traduzir-se-á nas próprias atitudes, sejam estas ativismo e cidadania ambiental, apoio à implementação de políticas e/ou comportamentos da esfera privada.

Neste sentido, esta problematização é desenvolvida no modelo atitude-comportamento-contexto, segundo o qual qualquer atitude do consumidor, seja esta ativista (através da integração em grupos pró-ambiente, petições, apoio a mudanças de políticas...), ou de comportamento individual, como por exemplo mudanças de estilo de vida, compra de equipamentos sustentáveis, entre outros, é diretamente impactada por variáveis causais: atitudes, forças contextuais, capacidades pessoais, hábitos e rotinas, informação disponível e sacrifícios (Stern, 2000, 2011).

Iniciando pelas atitudes, vários autores consideram que a predisposição geral pró-ambiente, pode influenciar todos os comportamentos que um indivíduo considera serem importantes na área (Bleidorn et al., 2021; Stern, 2000). Consumidores com atitudes pró-ambientais são mais propensos a expressarem preocupações nessa vertente (Bleidorn et al., 2021), afirmarem-se como ambientalistas e suportarem políticas nesse sentido, o que naturalmente se traduz em comportamentos de compra alinhados com esses valores (Thøgersen et al., 2012), e uma maior facilidade para as organizações de dirigirem os seus esforços para esta audiência.

Nesta sequência, Stern (2000) propõe que o comportamento ambiental dos consumidores poderá afetar-se pela perceção do custo-benefício da ação tomada, a par das próprias atitudes não ambientais, essencialmente aquelas ligadas aos atributos do produto (como por exemplo a potência, o luxo, a velocidade) que assumirão um certo grau de prioridade nas decisões.

No que respeita às forças contextuais, Stern (2000) aponta:

- as influências interpessoais dos consumidores que servem como forças persuasoras ou modeladoras de comportamentos;
- as expectativas da comunidade onde o consumidor se insere (Kumar & Ghodeswar, 2015; Stern et al., 1999);
- os esforços publicitários, principalmente numa ótica de convencerem os consumidores a evitar perdas em vez de obter ganhos, são relativamente eficazes na adoção de comportamentos verdes (Stern, 2011);
- as regulamentações governamentais e legais que potenciam a disseminação de comportamentos sustentáveis por um número maior de regiões e utilizadores (Maki et al., 2016);
- incentivos monetários e prevenção de custos que promovem novos comportamentos e reforçam a prática de outros como a reciclagem, a conservação de energia entre outros, muitas vezes vistos como dispendiosos (Maki et al., 2016);
- a disponibilidade e capacidade de acesso a infraestruturas e tecnologias ambientalmente sustentáveis (Khansari et al., 2013; Vicente-Molina et al., 2013);
- as políticas públicas de apoio (por exemplo, a promoção de medidas para a utilização de transportes públicos) (Khansari et al., 2013) bem como o contexto socioeconómico e político vivido.

Estas variáveis de custos e do contexto socioeconómico são desenvolvidas num estudo, dedicado ao investimento em ativos de zero-emissões no período pós-pandémico, onde Stern & Valero (2021) concluem que os preços mais elevados de opções sustentáveis colocam uma barreira aos consumidores com menor poder de compra para a mudança de comportamento, enquanto estas mesmas opções carecem muitas vezes de infraestruturas complementares, pelo que esta limitação é ainda mais forte para as classes mais desfavorecidas. Para além disto, propõe-se ainda o conceito “*finite pool of worry*”,

segundo o qual a preocupação e priorização dos efeitos das mudanças climáticas são preteridas quando surge uma problemática mais importante, onde Wang (2017) acrescenta que a manutenção dos comportamentos sustentáveis é a fase de maior dificuldade no seu cumprimento, dado que o contexto situacional e os problemas diários são possíveis variáveis que se sobrepõem às preocupações ambientais. Portanto, aplicando à atualidade, um acontecimento como a Guerra na Ucrânia e a subida galopante da inflação colocam estas mesmas preocupações para segundo plano. Vicente-Molina et al. (2013) apontam ainda o nível percebido de eficácia do consumidor – i.e., a medida em que cada um acredita que os seus esforços individuais podem fazer a diferença no ambiente – de forma que um maior nível de percepção de eficácia se traduz em mais comportamentos sustentáveis e vice-versa.

Seguidamente, em termos das capacidades pessoais, Stern (2000) argumenta a literacia, *status* social, recursos financeiros e conhecimento/ *skills* específicas requeridas para determinadas ações como fatores determinantes de comportamento. Tendo este modelo como base, Mobley et al., (2010) e Meyer (2015) concluem que indivíduos com orientações políticas mais liberais, rendimentos mais estáveis e maiores níveis de educação têm uma maior disponibilidade em sacrificar algum conforto financeiro no sentido de contribuir para um ambiente melhor, devido a uma maior sensibilidade e exposição à problemática, para além de mais meios para a tomada de ações. Esta maior exposição a informação (proveniente dos *media*) tem vindo a promover comportamentos proativos através da transmissão e promoção de mensagens pró-ambiente em contextos sociais (Huang, 2016; Stern, 2000).

Por último, os hábitos e rotinas apresentam-se como os fatores causais que requerem maior consistência na mudança efetiva de comportamento (Dahlstkand & Biel, 1997). Visto que a criação de um hábito implica uma simplificação e interiorização das ações, tornando-as rápidas, intuitivas e sem a consideração de alternativas, a sua mudança é mais complicada do que apenas uma simples modificação de valores (Dahlstkand & Biel, 1997; Stern, 2000; Wang, 2017). Aliás, no que respeita aos comportamentos ambientais, Dahlstkand & Biel (1997) afirmam que muitos dos comportamentos dos consumidores são influenciados pela praticidade e eficiência, não considerando as consequências ecológicas, pelo que a quebra destes hábitos envolve um reconhecimento das suas consequências e, principalmente, um comprometimento contínuo para uma mudança efetiva.

Vários autores consideram que esta consciencialização ambiental exige às empresas uma nova conceção dos seus negócios, com uma maior importância para a dimensão ambiental (Medeiros et al., 2014). Neste sentido, a maior exigência do mercado para que as organizações enveredem por processos de impacto ambiental minimizado, faz com que as empresas compreendam que isto tende a trazer

benefícios no que respeita ao custo, diferenciação e potenciação da competitividade (Medeiros & Ribeiro, 2013). Stern & Valero (2021) sustentam esta perspetiva, afirmando que investimentos contínuos em ativos verdes que provem um retorno estável e lucrativo, beneficiarão futuramente da criação das suas próprias economias de escala, reduzindo substancialmente os custos de produção e de consumo deste tipo de produtos sustentáveis, promovendo uma maior aposta em processos sustentáveis. De resto, os benefícios estendem-se ao valor de marca percebido, dado que uma marca ambientalmente consciente é tendencialmente vista como tendo maior qualidade, confiança e credibilidade, impactando diretamente a satisfação do consumidor (Medeiros & Ribeiro, 2013; Roberts, 2003).

2. Fornecedores:

Os fornecedores são uma das partes fundamentais da cadeia de valor, tendo a capacidade de comunicar o seu nível de satisfação com a performance ambiental do seu cliente, através das suas decisões de compra, exercendo, se necessário, pressões no sentido de exigirem práticas mais sustentáveis (Ferrón-Vilchez et al., 2017). Em indústrias de alto risco ambiental, o enquadramento da sustentabilidade ambiental é exacerbado pelas consequências que acarretam (Mutingi, 2013) pelo que Cheng-Wen (2008) defende que o cumprimento dos parâmetros ambientais definidos é atingido mais facilmente se as estratégias ambientais forem enquadradas ao longo da cadeia de valor, representando uma necessidade de adequação do mesmo nível de compromisso ambiental entre os fornecedores e os compradores, pelo que fornecedores com uma maior conformidade ambiental apresentam maior poder na negociação com compradores face aos que não tomam estas medidas sustentáveis (Mani & Gunasekaran, 2018).

No entanto, é de considerar que, dado que tanto a organização como os seus fornecedores se encontram na mesma cadeia de valor, quando é a organização que adota uma postura ambientalmente consciente através de, por exemplo, certificações e políticas de conformidade ambiental, obrigará os seus fornecedores a procurarem as mesmas atitudes, de modo a manterem-se em concordância com os seus compradores, o que justifica a adaptação de políticas e confirmação de sustentabilidade através de programas de certificação internacionais, por exemplo (Lee, 2016).

Logo, para uma organização trabalhar com fornecedores ambientalmente conscientes deve ter em conta a criação de uma relação cooperativa, de modo a integrar estratégias que contribuam para uma cadeia de valor sustentável em todos os seus integrantes (Cheng-Wen, 2008).

3. Comunidades:

Geralmente, as comunidades, pela falta de recursos económico-financeiros, optam por abordagens indiretas para influenciar a conduta das organizações, através de protestos públicos, greves, entre outros (Darnall et al., 2010). Turcotte (1995) argumenta que na relação conflitual, são reconhecidos os efeitos nefastos da atividade da organização em determinada região ou grupo específico, sendo expostos à opinião pública, pressionando uma intervenção governamental e mudança de práticas. Estas intervenções e regulamentações promovem algum conflito entre ambas as partes, na medida em que o grau de satisfação com as medidas implementadas contra as organizações varia dentro das próprias comunidades, entre os que aceitam e os que exigem uma ação mais musculada (Turcotte, 1995).

4. Media:

Os *media* assumem uma importância relevante na conduta de uma organização devido à capacidade de informar e influenciar a opinião pública e de outros *stakeholders* (Kölbel et al., 2017; Qin et al., 2020). Mesmo que uma atividade da organização não seja considerada ilegal ou irresponsável, o olhar externo de partes terceiras (*media*, i.e.), se percecionado negativamente, tem o poder de criar uma imagem de irresponsabilidade social corporativa, fora do controlo da organização (Kölbel et al., 2017). Embora não haja um consenso científico claro no que respeita à influência deste ator na performance ambiental das organizações, mesmo que as organizações se esforcem por comunicar as suas ações positivas em termos ambientais, os *media* e a própria população apresentam um enviesamento negativo da informação (Kölbel et al., 2017) pelo que a divulgação de informações negativas (Qin et al., 2020) levam as empresas a evitar a uma posição sancionatória por parte dos seus *stakeholders* (Kölbel et al., 2017). Apesar disto, numa tentativa de evitar má publicidade, as organizações continuam a optar por divulgar diretamente dados da sua performance ambiental numa tentativa de influenciar a opinião pública e criar uma boa imagem no mercado (Zhang et al., 2022).

Neste sentido, vários autores defendem que os *media* podem servir como um suporte à implementação da regulação, dado que em áreas ambientais em que a mesma possa ser deficitária, podem desempenhar um papel reforçador, através da divulgação de dados reais junto do público, colocando uma pressão informal para a mudança de comportamentos (Henriques & Sadorsky 1999, Zhang et al., 2022).. Esta influência dos *media* é mais sentida em organizações reativas visto que na sua perspetiva, uma identificação de má conduta por um jornalista representa um golpe mais profundo na sua credibilidade, tendo uma menor capacidade de enfrentar uma crise ambiental face a organizações proativas (Henriques & Sadorsky 1999).

5. Reguladores:

Para além das comunidades, os *stakeholders* regulatórios assumem uma extrema pressão nas organizações, através da sua capacidade de influenciar a procura, os custos de transação, o acesso a novos mercados, a flexibilidade e competitividade, e os investimentos (Aragon-Correa et al., 2020; Kassinis & Vafeas, 2006; Marcus et al., 2011; Shaffer, 1995).

Estes elementos regulatórios podem assumir a forma de regras, sanções e requerimentos legais que codificam determinados comportamentos necessários, assumindo um carácter coercivo que favorece a criação de relações assimétricas de poder (Aguilera-Caracuel et al., 2013). As regulamentações obrigatórias servem como um dos mecanismos utilizados pela governação para combater as externalidades negativas provocadas pelos comportamentos de mercado, sancionando os incumpridores e comprometendo a sua legitimidade (Aragon-Correa et al., 2020), sendo determinantes na conduta doméstica das organizações (Christmann, 2004).

A imposição de regras reflete-se em efeitos negativos e positivos (Majumdar & Marcus, 2001). Por um lado, as introduções de novos processos sustentáveis levam a uma perda de eficiência das organizações que se prolonga até atingirem um ponto de habituação e de otimização (Majumdar & Marcus, 2001). Ademais, o facto destas regulamentações estarem muitas vezes direccionadas para a engenharia dos processos e equipamentos, ao invés de uma ótica de negócio, origina perdas, investimentos desnecessários ou de retorno limitado (Majumdar & Marcus, 2001). Do lado otimista, Majumdar & Marcus (2001) apontam que se uma organização apresenta níveis de poluição além dos regulamentados, significa que existe alguma ineficiência produtiva, o que as imposições das normas podem ajudar a colmatar. De resto, o seu cumprimento além de ser um propulsor de inovação, favorece um aumento da qualidade dos produtos, gerando uma diminuição do desperdício e dos custos da eliminação de resíduos tóxicos (Majumdar & Marcus, 2001).

Quanto à internacionalização, as conclusões científicas revelam-se contraditórias. Por um lado, organizações com presença em vários mercados, ou que visem penetrar em novos, procuram, muitas vezes, aderir a estas imposições regulatórias e até implementar medidas voluntárias numa tentativa de manter legitimidade nas várias regiões, beneficiando assim dos efeitos internos de uma maior harmonização de estratégias, o que não se tem demonstrando como um fator impeditivo à entrada em novos mercados (Aragon-Correa et al., 2020; Bansal & Hunter, 2003).

Por outro lado, Wright & Nyberg (2017), apontam que as organizações com presença internacional,

embora beneficiem dos efeitos positivos supramencionados, procuram cumprir as imposições regulatórias com a motivação de evitar danos de reputação, priorizando, simultaneamente, os lucros a curto-termo sobre os ganhos a longo prazo provenientes do investimento em ativos verdes. Este grau de cumprimento de imposições regulatórias em termos internacionais varia conforme os enquadramentos legais e a distância entre a legislação do país de origem e país de destino, pelo que é de considerar que, quanto maior a distância institucional entre a região de origem e de destino, mais difícil será a transferência de práticas (Aguilera-Caracuel et al., 2013). Além disso, vários autores concluem que mesmo em países de legislações relativamente semelhantes, não existe necessariamente o mesmo nível de priorização de implementação (Aguilera-Caracuel et al., 2013, Aragon-Correa et al., 2016) pelo que a comunicação representa um forte papel na criação de uma imagem de legitimidade, ao invés da efetivação de progressos realistas o que, em mercados mais sensíveis às estratégias comunicacionais, poderá ser bem-sucedido, criando uma imagem positiva da organização sem a concretização de uma transformação efetiva.

Neste sentido, a capacidade de implementação em países de destino tem sido altamente discutida. Por um lado, argumenta-se que as organizações executam as suas atividades em países com menores restrições regulatórias de modo a evitar os esforços de recursos necessários para o seu cumprimento (Christmann, 2004). Em contrapartida, Aguilera-Caracuel et al. (2013) concluem que as organizações em ambientes legais não familiares (especialmente se apresentarem uma distância formal muito elevada), tendem a adaptar as suas práticas em favor das regulamentações vigentes de forma a evitar sanções. Esta preferência das organizações em standardizar a sua performance ambiental a todos os mercados onde pertence, reforça a reputação e legitimidade, evitando assim, conflitos de conduta e de crenças no país de destino (Aguilera-Caracuel et al., 2013).

Para além do contexto regulamentar internacional onde as organizações operam, vários outros fatores internos e externos à organização afetam a capacidade da organização de responder às imposições dos *stakeholders* regulatórios (Aragon-Correa et al., 2020).

A nível interno, Aragon-Correa et al. (2020) e Darnall et al. (2010) apontam como principais os seguintes fatores: dimensão, recursos e atitudes dos gestores.

Quanto à dimensão, organizações de pequena dimensão, apresentam uma maior sensibilidade à influência dos *stakeholders*, dado que a sua legitimidade é um fator crucial para o seu sucesso, além de possuírem uma maior flexibilidade de incutir responsabilidade ambiental na sua missão (Darnall et al., 2010). Em contrapartida, Darnall et al. (2010) apontam que empresas de maior dimensão, além de

estarem expostas a uma maior visibilidade pública, possuem mais recursos não só para investirem em práticas sustentáveis, mas também para fazer face à maior pressão dos *stakeholders*, sendo capazes de contornar facilmente imposições regulatórias através de litígios e *lobbying*, detendo mais capacidade financeira de reagir a sanções ou coimas. Por esta razão, os reguladores devido à previsão de incorrer em elevados custos no confronto a estas empresas, tendem a evitar a imposição de ações (Darnall et al., 2010), levando a que as regulações possuam um maior impacto nas finanças de empresas de menor dimensão (Darnall et al., 2010). Em contrapartida, as empresas que conseguem responder a estas obrigações, são capazes de tomar decisões mais rápidas e flexíveis devido à estrutura organizacional mais pequena e menos burocrática (Darnall et al., 2010).

Em termos de recursos, Darnall et al. (2010) confirmam o maior risco de os reguladores perseguirem a ação das empresas de menor dimensão. Isto deve-se ao facto de estas terem menor capacidade de investir em ativos verdes de retorno a longo prazo, dado que também possuem uma menor capacidade financeira de reagir a ações processuais, gerando uma resolução mais rápida destes conflitos e responsabilidade civil imputada às mesmas (Darnall et al., 2010).

Nas atitudes dos gestores, o consenso científico é claro: uma má avaliação da necessidade de medidas de gestão ambiental, leva a uma performance deficiente da organização nesse campo (Aragon-Correa et al., 2016; Testa et al., 2016). Em organizações com presença internacional, para além destas considerações, os gestores têm em conta nas suas decisões, não só os pontos em termos de recursos internos e capacidades, mas também as próprias vantagens específicas fornecidas pelos mercados que favoreçam o cumprimento das imposições regulatórias permitindo, porventura, a implementação de medidas ambientais além do legalmente requerido (Aguilera-Caracuel et al., 2013). Adicionalmente, considera-se que estes podem ser capazes de prever os efeitos das regulamentações exigidas, essencialmente através da observação das normas enfrentadas por outras organizações do setor (Aragon-Correa et al., 2020), sendo um fator que determina, muitas vezes, a atitude ambiental dos gestores, devido à incapacidade das regulamentações de não serem adequadamente desenhadas à realidade de empresas de pequena e média e dimensão, comprometendo assim a efetividade de aplicação (Battisti & Perry, 2011). Ainda neste estudo, Battisti & Perry (2011) definem as atitudes dos gestores relativamente ao ambiente em quatro grandes categorias: Encargos de custo, Oportunidade de Negócio, *Bottom line* e Responsabilidade (**Tabela 1**).

Tabela 1. Atitudes e estratégias dos gestores face ao ambiental

Categorização	Perspetiva sobre alterações regulatórias	Estratégia
<i>Encargos de Custos</i>	Variável estratégica de manutenção de mercado	Aplicação das normas para poupar custos sem alteração de rotinas
<i>Oportunidade de Negócio</i>	Possível fonte de vantagem competitiva	Ações para beneficiar o marketing e reputação, bem como as exigências dos <i>stakeholders</i>
<i>“Bottom Line”</i>	Priorização da performance ambiental sobre o desempenho financeiro	Práticas proativas ambientais, vendo a ação do negócio em termos de redução do impacto, mas também de melhoria.
<i>Responsabilidade</i>	Obrigação empresarial	Favoráveis ao cumprimento das normas vendo como algo que deve ser cumprido para garantir a melhoria ambiental

Fonte: Elaboração própria a partir de Battisti & Perry (2011, p.177)

Perante isto, segundo as conclusões de Marcus et al. (2011), os gestores optam por tomar cinco tipos de rotas nas suas estratégias:

1. Previsão da manutenção do decurso das legislações: em indústrias com regimes regulatórios bem estabelecidos, pode ser uma estratégia mais facilitada para a tomada de ações;
2. Implementação de uma estratégia robusta: aposta das suas atividades em diversas possíveis rotas que a legislação possa favorecer (a título de exemplo, podem apostar em diversos tipos de energias renováveis). No entanto, esta opção (pelos custos) é só acessível a empresas de maior capacidade financeira;
3. Aguardar por uma maior clarificação: em indústrias onde eco inovações surjam e estejam a tentar afirmar-se no mercado, muitos gestores optam por aguardar pelo seu estabelecimento e por um enquadramento legal ajustado de modo a evitar a exposição ao risco. Esta é uma abordagem arriscada visto que, a demora de reação na mudança pode levar a um atraso na inovação e no adaptação às mudanças de mercado;
4. Comprometer-se com retrocessos: esta é uma alternativa que se baseia na aposta num determinado ativo, possuindo opções de contingência caso esta aposta falhe. Isto permite contornar a incerteza regulatória dado que as organizações podem convencer o regulador de que possuem uma vantagem competitiva e uma capacidade de fazer face ao risco. No caso de falha, estas estratégias de contingência funcionam como uma “boia” permitindo à organização retroceder nas suas apostas. Isto pode ser materializado na aposta das petrolíferas em ações renováveis, no caso das suas grandes apostas em combustíveis fósseis falharem perante os reguladores.

5. Moldar o futuro: esta última rota implica influenciar a ação dos reguladores e governos. No entanto para ter sucesso, não é tão importante a dimensão propriamente dita da organização, mas a sua capacidade de liderança entre setores, sendo capaz de gerar parcerias entre diversos atores de forma a gerar elevada influência no mercado e na sociedade. Esta estratégia apresenta também um elevado risco devido à grande probabilidade de falha junto dos reguladores, impedindo a conceção de um plano alternativo.

Relativamente aos fatores externos, Aragon-Correa et al. (2020) apontam como principais: flexibilidade regulatória; contexto de operação e incerteza.

Se uma regulação for flexível e bem desenvolvida, esta melhora a produtividade e o desempenho das organizações numa aplicação efetiva, devido ao facto de serem capazes de aplicar estas exigências ao seu contexto, numa janela de tempo adequada, favorecendo uma implementação real nos processos da organização que vai além do que está definido por obrigação (Majumdar & Marcus, 2001).

Na variável de contexto de operação, Aragon-Correa et al. (2020) argumentam a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada visto que as conclusões retiradas incidem maioritariamente em indústrias altamente reguladas, como por exemplo a energética, podendo não ser aplicadas a indústrias mais liberalizadas. A existência de bens complementares afirma-se também como um propulsor na implementação das normas devido à maior disponibilidade para usufruto da organização (Aragon-Correa et al., 2020).

Já o fator incerteza, não reúne um consenso científico na medida em que existe uma certa dificuldade em compreender se esta incerteza regulamentar se revela ou não como uma barreira à melhoria da performance ambiental (Aragon-Correa et al., 2020; Marcus et al., 2011). Este fenómeno, segundo Marcus et al. (2011) impede os gestores de calcularem os efeitos das implementações das mesmas nas organizações, inibindo a sua capacidade de aliviar a sua pegada ecológica. Esta incerteza regulatória, é amplificada ao nível de questões ambientais devido à complexidade da problemática, os diversos pontos de vista de muitas entidades, e a morosidade de mudança de comportamentos (Marcus et al., 2011).

Apesar de anteriormente ter sido explorado o fator das regulamentações, nas quais os governos apresentam uma elevada influência, é também relevante analisar mais aprofundadamente a ação dos Governos noutros campos. A ação governamental pode implicar uma pressão para a transformação de atitudes pró-ambientais através do financiamento para a implementação de novas políticas e processos, bem como em I&D de energias limpas (Herzer, 2022). Além disto, os subsídios governamentais ajudam

na redução dos custos de investimento ambiental, atenuando os seus efeitos financeiros e ajudando na identificação de estratégias ambientais de investimento relevantes (W. Wang & Wang, 2023). Ora esta identificação deve-se essencialmente ao carácter extremamente rigoroso dos Governos na escolha dos beneficiários dos subsídios, pelo que as empresas contempladas com estes apoios beneficiarão de uma maior reputação e garantia de qualidade (W. Wang & Wang, 2023).

6. Internos

Nos *stakeholders* internos das empresas serão considerados os funcionários, gestores e acionistas.

6.1. Funcionários:

Todos os funcionários da empresa, sejam parte da administração ou não, assumem uma importância relevante na transformação de práticas para uma maior sustentabilidade (Darnall et al., 2010).

Darnall et al. (2010) e Renwick et al. (2013) argumentam que o alinhamento das visões ambientais dos funcionários com os da organização promove a busca por ofertas de emprego nestes locais, além de uma maior probabilidade de manutenção no seu posto de trabalho, levando a uma transferência desta preocupação ambiental das organizações (especialmente das multinacionais) para a fase do recrutamento e seleção de novos talentos, através de um “*employer branding*” onde demonstram os seus esforços no caminho da sustentabilidade, de modo a tentar alinhar os valores destes com os da organização, captando assim o melhor talento possível. Ademais, na falta de informação mais detalhada sobre a organização, os candidatos olham para a performance ambiental como uma maneira de preverem a posição da empresa e possíveis ações futuras (Renwick et al., 2013).

Numa outra ótica, a pressão para uma maior conformidade com práticas ambientalmente conscientes advém do risco a que os funcionários estão expostos no cumprimento da sua função, que são intensificados quando existe uma clara falta de formação ou sensibilização para os perigos - especialmente em indústrias sensíveis a acidentes, levando a que a falta de comprometimento da gestão com esta preocupação ambiental seja um impulsionador de denúncias de não conformidades por parte dos funcionários (Henriques & Sadorsky, 1996, Paillé et al. 2014). Ora, para uma implementação mais efetiva de práticas sustentáveis torna-se assim essencial funcionários com conhecimentos e motivações pró-ambientais e um alinhamento dos valores da organização nessa vertente (Renwick et al., 2013).

Nesta perspetiva, a formação, avaliação da performance e recompensas pelo cumprimento de práticas sustentáveis podem ser motores determinantes para a competitividade da organização e o seu cumprimento de *standards* ambientais Paillé et al. (2014).

A formação desempenha um papel fundamental na estratégia ambiental dado que a consciencialização dos funcionários (a iniciar pelo topo da gestão) (Paillé et al., 2014) para uma atitude sustentável, e o aumento da sua literacia neste campo contribui para uma maior capacidade de identificação de desperdício e pontos de melhoria da estratégia, verificando-se uma gradual diminuição das ações de maior impacto (Russo & Fotus, 1997; Zutshi & Sohal, 2004). No entanto, nesta abordagem à formação, deve considerar-se o modo de transmissão da informação, visto que muitas vezes estes programas de treino são vistos de uma forma cética pelos funcionários devido ao seu excesso de formalidade e pouca praticabilidade (Renwick et al., 2013).

A avaliação de performance incide essencialmente sobre incidentes, a atribuição de responsabilidades ambientais e a comunicação das políticas e preocupações nesse aspeto (Renwick et al., 2013). Esta abordagem avalia o nível de implementação das políticas por parte dos gestores bem como os pontos de melhoria, colocando uma pressão para a transformação de práticas, no entanto falha muitas vezes em alargar a sua abrangência a todos os funcionários da organização de forma que as práticas corretas sejam amplificadas e encorajadas (Renwick et al., 2013).

Por último, a recompensa e reconhecimento dos funcionários (principalmente a gestores seniores) pela implementação de novas políticas ambientais pode afirmar-se como um propulsor da performance ambiental, visto que além de alinhar a ação dos funcionários com os valores da empresa, motiva-os para reforçar a performance ambiental (Renwick et al., 2013).

6.2. Acionistas

Sendo os acionistas um dos principais atores que orientam a ação da organização, é natural que a sua visão seja considerada na tomada de decisão relativa à performance ambiental da empresa (Henriques & Sadorsky, 1996). Villiers et al. (2011) baseados nas conclusões de Dowell, Hart, & Yeung (2000), Hart (1995), Klassen and McLaughlin (1996) e Russo & Fotus (1997), afirmam uma relação positiva entre uma melhor performance ambiental e resultados financeiros positivos, originados por mais vantagens competitivas e melhor valorização no mercado, o que fortalece ainda mais o interesse dos acionistas na performance ambiental. Portanto, as pressões provenientes destes atores advém essencialmente de três grandes fatores: descontentamento com coimas que sancionam a performance ambiental e diminuem lucros; insatisfação com o progresso relativo ao cumprimento das metas ambientais definidas, e dificuldades em angariar novos investidores e capitais para prosseguir com as políticas determinadas (Henriques & Sadorsky, 1996).

Para além disto, devem ser consideradas as visões dos *shareholders* sobre a priorização da performance ambiental, dado que *shareholders* socialmente responsáveis veem esta problemática como uma forma de evitarem riscos a longo prazo e de irem ao encontro das expectativas de vários *stakeholders*, de modo que possam impulsionar a reputação da organização, orientar os gestores no sentido de cumprirem esta estratégia e aumentar o seu lucro (Kordsachia et al., 2022).

2.2. Postura Ambiental das Organizações:

Nesta temática aborda-se o impacto que a pressão dos *stakeholders* exerce na estratégia ambiental das organizações, remetendo para a postura proativa das empresas que culmina com a implementação da norma de certificação ambiental.

Após as considerações sobre as pressões exercidas pelos *stakeholders*, é importante clarificar o impacto que as mesmas exercem na postura e na criação de políticas ambientais das empresas.

Para o desenho da performance ambiental, são considerados dois fatores: a sua abrangência e visibilidade (Ferrón-Vilchez et al., 2017).

Em termos de “abrangência”, ao considerarem a sua política ambiental, as organizações devem compreender claramente o impacto das suas ações no ambiente onde se inserem, de modo que possam decidir onde incidir os seus maiores esforços. Logo, empresas que considerem uma menor abrangência de variáveis na sua performance ambiental, limitam o grau de impacto que a sua política ambiental terá (Ferrón-Vilchez et al., 2017).

Ao nível de “visibilidade”, os autores apontam-na como o grau de exposição da performance ambiental aos *stakeholders*, que aumentará conforme o maior envolvimento dos mesmos no desenho da performance ambiental, sejam estes *stakeholders* internos ou externos (Ferrón-Vilchez et al., 2017). Muitas vezes as organizações optam por uma menor visibilidade externa da sua performance ambiental para evitar represálias se o seu programa falhar, enquanto evitam o elevado escrutínio - muitas vezes decorrente de acusações de *greenwashing* (Lyon & Maxwell, 2011) -, e custos originados da comunicação (Ferrón-Vilchez et al., 2017).

Assim, a partir destas considerações, os autores apresentam um modelo que clarifica a abordagem tomada pelas organizações no desenho das suas práticas ambientais.

Portanto, definem-se as quatro categorias abaixo (Tabela 2):

“Passivos” (*Passivists*): optam por criar práticas ambientais de menor abrangência, evitando a visibilidade para os *stakeholders* externos e prescindindo de programas de certificação externos.

“Aspirantes” (*Wannabes*): mesmo tendo a capacidade de aumentar a abrangência da sua atuação em termos ambientais, preferem limitar-se a poucas variáveis de impacto. Diferem dos “passivos” pelo facto de comunicarem ao máximo os poucos esforços que tomam.

“Operadores de Bastidores” (*Backroom Operators*): aplicam práticas abrangentes aos seus vários impactos ambientais, mas preferem evitar a comunicação externa dos seus esforços, limitando assim a visibilidade dos seus dados relativos a esta performance.

“Promotores e Agitadores” (*Movers and Shakers*): além de adotarem uma performance ambiental abrangente, não hesitam em transmitir estas práticas aos seus *stakeholders* externos.

Tabela 2 Classificação do desenho das práticas ambientais das organizações

		Abrangência de Práticas	
		<i>Baixa</i>	<i>Alta</i>
Visibilidade de Práticas	<i>Baixa</i>	Passivos	Operadores de Bastidores
	<i>Alta</i>	Aspirantes	Promotores e Agitadores

Fonte : Ferron-Vilchez et al. (2017, p.3373)

Ferron-Vilchez et al. (2017) concluem que a atitude “Aspirantes” é principalmente seguida por empresas que enfrentam grandes pressões sociais, o que leva os gestores a procurar tornar visível a tomada de alguma ação transformadora. No entanto, esta é uma decisão arriscada, visto que a falta de uma tomada de decisão substancial, pode levar a acusações de *greenwashing*, gerando um efeito nefasto na credibilidade da organização. Já a atitude “operadores de bastidores”, é mais utilizada por organizações que enfrentam não só pressões sociais, mas também regulatórias e internas, pelo que perante estas exigências, obrigam-nas a tomar atitudes em conformidade com a legislação não sendo, portanto, preponderante a comunicação e visibilidade de uma conformidade obrigatória. Na atitude “Promotores e Agitadores”, para além das pressões já mencionadas, as organizações sofrem também de pressões dos *stakeholders* da cadeia de valor, tornando necessário não só a elaboração de uma política abrangente, mas também de uma clara comunicação da mesma para a credibilizar.

2.3. A Certificação Ambiental Voluntária: ISO 14001

Os sistemas de gestão ambiental permitem às organizações aprimorarem os seus processos no sentido de reduzirem o seu impacto ambiental, através de indicadores de performance, programas de formação, entre outros (Darnall & Kim, 2012).

Estes sistemas facilitam o cumprimento com o que é regulamentarmente exigido, além de atuarem preventivamente, tornando a operação das empresas mais eficiente e reduzindo o impacto percebido (Darnall & Kim, 2012). No entanto, apesar dos sistemas de gestão ambiental promoverem melhorias de performance, por si só não as garantem efetivamente, nem o cumprimento dos objetivos definidos (Steger, 2000), dado que simplesmente servem como uma base orientadora para implementar melhorias (Christmann & Taylor, 2001).

Portanto, na procura por uma maior credibilização no mercado, a tentativa de obtenção da certificação ambiental, é talvez uma das formas mais comuns de atingir estes mesmos objetivos (Boiral et al., 2018) ao mesmo tempo que sinalizam aos seus *stakeholders* a sua preocupação com a responsabilidade ambiental (Aravind & Christmann, 2011).

Assim, as normas internacionais de certificação, como a ISO 14001, apresentam-se como mecanismos de gestão que orientam a conduta ambiental das empresas à luz das preocupações dos governos em regular o seu desempenho no seio de uma realidade globalizada e interdependente (Aravind & Christmann, 2011), de forma a reduzir os efeitos negativos das suas ações no meio ambiental circundante (Bansal & Bogner, 2002). Ou seja, estes *standards* devem ser ferramentas para promover a participação das empresas numa melhoria da performance ambiental, fornecendo meios para monitorizar e mecanismos sancionatórios que garantam o cumprimento destas mesmas regras (Aravind & Christmann, 2011).

Esta norma foi desenvolvida no sentido de encorajar uma abordagem internacional ao desempenho ambiental mais unificada, reforçando a capacidade das empresas de melhorarem a performance com auditorias e verificações contínuas, bem como melhorando o comércio internacional, ajudando a eliminar as barreiras comerciais (Babakri et al., 2004; Mutingi, 2013). Normalmente, a mesma é associada a iniciativas de melhoria de qualidade, internacionalização e responsabilidade social corporativa, promovendo o seguimento de um sistema de gestão ambiental (Bansal & Hunter, 2003).

Neste sentido, a ISO 14001 é descrita como um conjunto de práticas e processos aplicados à realidade das organizações, de modo a auxiliá-las na procura pelo equilíbrio sustentável entre as suas

decisões de gestão, saúde financeira e o impacto ambiental das suas operações (Rino & Salvador, 2017). Ademais, o seu carácter internacional simplifica a avaliação de performance ambiental para todos os *stakeholders* diminuindo a sua perceção de risco (Morrow & Rondinelli, 2002). O facto de esta ser cimentada numa ótica de melhoria de processos, permite à organização, voluntariamente e adaptada ao seu contexto, implementar procedimentos melhorados de forma gradual sem a ameaça de imposições legais (Bansal & Hunter, 2003; Melynk et al., 2003).

Logo, neste processo de certificação, a organização deve, primeiramente, comprometer a sua gestão na adoção de políticas ambientais como um instrumento para atingir objetivos (Bansal & Bogner, 2002; Bansal & Hunter, 2003; Cañón-de-Francia & Garcés-Ayerbe, 2009; Orcos & Palomas, 2019). De seguida, compreender os recursos que deve alocar, identificando todas as atividades, produtos e/ou processos que possam interferir com o ambiente, bem como todas as fontes deficitárias da organização no que respeita ao cumprimento das normas legais e outros requerimentos para, assim, definir os objetivos e alvos de melhoria (Bansal & Bogner, 2002; Bansal & Hunter, 2003; Jiang & Bansal, 2003; Link & Naveh, 2006), implementando responsabilidades na programação de ações que cumpram os objetivos definidos, informando e capacitando todos os funcionários dos novos processos ambientalmente conscientes (Bansal & Hunter, 2003; Ye et al., 2020). Em seguida, a empresa deve ajustar a sua estrutura no sentido de atingir estas metas através da divisão de responsabilidades, formação, documentação e processos de comunicação (Bansal & Hunter, 2003). Por último, a implementação de um sistema de avaliação e melhoria contínua de potenciais erros na aplicação e operação das novas condutas é desejável para uma correta aplicação da norma (Bansal & Hunter, 2003; Jiang & Bansal, 2003).

No que respeita à implementação da norma, Boiral (2007) e Heras-Saizarbitoria et al. (2016) acreditam que esta vem fortalecer, para além da maximização da eficiência das operações de gestão, a boa imagem, qualidade e legitimidade da organização junto de todos os seus *stakeholders*, orientando-a na procura contínua por processos e operações ambientalmente mais conscientes (Jiang & Bansal, 2003). Para além disto, a certificação funciona como um fator decisivo no processo de compra dos consumidores e na própria decisão de negócio de fornecedores, na medida em que os mais sensíveis à dimensão ambiental olham para organizações certificadas como firmas mais responsáveis, transparentes e credíveis (Aravind & Christmann, 2011; Waddock, 2008), podendo estes *stakeholders* criar expectativas a longo prazo no que respeita aos padrões de performance e lucratividade (Cañón-de-Francia & Ayerbe, 2009).

2.3.1. Motivações para a Implementação

Tal como as motivações para a responsabilidade corporativa, também as motivações para a adoção da ISO 14001 podem ser classificadas em motivações internas e externas (Johnstone & Hallberg, 2022). Ao nível interno destaca-se a as visões pró-ambientais da gestão, a procura de uma maior eficiência operacional e um maior comprometimento ambiental da organização (Johnstone & Hallberg, 2022). Já em termos externos, destaca-se as expectativas dos clientes, as exigências do comércio internacional e a legislação ambiental e dos setores industriais como as principais (Johnstone & Hallberg, 2022). As expectativas dos clientes materializam-se fundamentalmente na tomada de consciência ambiental e na preferência por consumir de empresas ambientalmente responsáveis, contribuindo a ISO 14001 para este fomento de reputação e credibilidade (Prajogo et al, 2013; Quazia et al., 2001). Já as exigências do comércio internacional têm que ver com o próprio reconhecimento internacional e ambivalência da norma, sendo as empresas mais capazes de responder às exigências dos mercados externos, facilitando o seu processo internacionalizador (Babakri et al., 2004; Bansal & Hunter, 2003; Mutingi, 2013). Por último, as exigências regulamentares assumem-se como uma motivação preponderante devido ao seu carácter coercivo que influencia de forma clara as estratégias da empresa (Aguilera-Caracuel et al., 2013).

2.3.2. Barreiras à Implementação

A norma ISO 14001, como uma parte complexa da transformação dos sistemas de gestão ambiental, apresenta barreiras à sua implementação (Granly & Welo, 2014; Heras & Arana, 2010; Simpson et al., 2004).

Arocena et al. (2021) defendem que organizações de larga dimensão são mais capazes de implementar efetivamente as mudanças requeridas pela ISO 14001 dada a posse de mais recursos, maior capacidade financeira e disponibilidade para tal comparativamente às PME.

Ao nível de PME, vários autores concluem que a complexidade e falta de conhecimento das regulamentações comprometem a adesão plena a sistemas de gestão ambiental dada a relativização dos impactos que muitas PME atribuem, não vendo ações ambientais como prioritárias (Simpson et al. 2004, Pimenova & van der Vost, 2004), levando a uma posição reativa. Para além disso, a exigência destes *standards* colocam estas organizações em elevadas dificuldades no acompanhamento dos requisitos destes sistemas, que requerem um esforço além das suas atividades diárias, acabando por não compreender as vantagens que os mesmos podem oferecer (Granly & Welo, 2014, Simpson et al., 2004).

Heras & Arana (2010) argumentam que as PME pela sua dimensão e recursos acarretam um maior risco e uma clara deseconomia de escala na implementação de sistemas de gestão ambiental, o que as

leva a acreditar que esta responsabilidade ambiental é um grande esforço financeiro que impacta a sua performance financeira de forma evidente, o que associado às suas estruturas informais levam a que a própria implementação de sistemas de gestão ambiental seja pouco planeada, mesmo que o plano estratégico exista (Loucks et al., 2010).

2.3.3. Ativos de Sucesso para a Implementação

A implementação efetiva da ISO 14001 depende de fatores relacionados com o contexto da empresa, como o envolvimento dos funcionários, coordenação e interpretação das estratégias e o próprio estilo e visão da gestão (López-Gamero et al. 2008).

López-Gamero et al. (2008), referem que a visão da gestão se materializa fundamentalmente na forma como os gestores visualizam e priorizam o desenvolvimento de estratégias ambientais como um ativo que garantirá um retorno a longo prazo, pelo que esta mesma priorização definirá o esforço colocado na implementação deste tipo de estratégias e o próprio envolvimento de toda a organização nesta adoção. Já os recursos e capacidades pré-existentes, mostram-se relevantes para o sucesso da implementação de sistemas de gestão, mesmo não se assumindo como determinantes para a sua eficácia de adoção, colocando-se as capacidades de liderança, metodologias adotadas, metas da empresa e os próprios recursos humanos como fatores de maior importância (Jabbour & Santos, 2006; López-Gamero et al., 2018).

A importância destes recursos humanos aplica-se essencialmente à seleção de funcionários com orientações ambientais, na própria formação dos mesmos para a compreensão e implementação das novas práticas de modo a também identificarem pontos de correção e melhoria, no reconhecimento dos esforços aplicados no cumprimento destes objetivos e na comunicação/trabalho de equipa (Jabbour & Santos, 2006). Este trabalho de equipa será fundamental não só para a comunicação, bem como para a aplicação das novas práticas a todas as áreas da empresa, de modo que o sistema de gestão ambiental esteja difundido a todos os setores (Jabbour & Santos, 2006).

Por último, a própria cultura organizacional ajudará a definir o âmbito das mudanças nos projetos de gestão ambiental, o grau de priorização, as recompensas praticadas na empresa e as próprias iniciativas de aprendizagem na aplicação destes sistemas (Jabbour & Santos, 2006).

2.3.4. Críticas à Implementação

Apesar do objetivo da ISO 14001 ser melhorar as atividades e performance ambiental das empresas, a implementação de todas as etapas, a par da manutenção do pressuposto de melhoria contínua, gera

conclusões contraditórias na efetiva melhoria da performance ambiental, levando alguns investigadores a questionar a sua relação custo-benefício, devido à falta de estudos conclusivos em grande escala que reconheçam os efeitos positivos da certificação na performance ambiental e financeira (Heras-Saizarbitoria et al., 2011).

As principais críticas à implementação têm de ver, essencialmente, com o facto de apenas se focar na melhoria de processos, dando uma grande autonomia às organizações de estabelecerem as suas próprias metas, o que pode levar a que mesmo as organizações certificadas continuem a sofrer de pontos de ineficiência que podem comprometer esta sustentabilidade (Curkovic & Sroufe, 2011; Jong et al., 2014). Ademais, esta norma é muitas vezes utilizada para benefícios de reputação, não gerando reais melhorias, pelo que as críticas à relação custo-benefício não são infundadas (Jong et al., 2014).

Associado a isto, vários autores apontam a incapacidade de definição de forma concreta das metas em que a performance ambiental é melhorada (Boiral & Henri, 2012; Curkovic & Sroufe, 2011) e os custos elevados para as organizações implementadoras (Barney, 1991, Boiral et al., 2018; Ye et al., 2020), levando a que este processo se torne mais acessível a organizações de maior dimensão e recursos que, devido à sua visibilidade, são alvo de maior pressão dos seus clientes e restantes stakeholders para atingirem *standards* ambientais mais elevados (Barney, 1991; Castka & Prajogo, 2013; Christmann & Taylor, 2002; Curkovic & Sroufe, 2011; Russo & Fotus, 1997).

Assim, nesta decisão de implementação devem ser considerados não só os custos diretos, mas também todos os custos indiretos que rodeiam esta adoção, o que dificulta uma avaliação clara das condições de adesão face à capacidade da organização (Bansal & Bogner, 2002).

Portanto, apesar de um bom sistema de gestão ambiental revelar redução de custos e aumento de produtividade/eficiência, muitos investigadores consideram que, em determinados contextos, medidas individuais dentro do sistema de gestão ambiental podem ser bem-sucedidas sem, no entanto, garantirem o sucesso da implementação como um todo (Bansal & Bogner, 2002).

Além disto, as fontes de maiores custos resultam da manutenção das melhorias ao longo do tempo e da própria identificação da extensão completa dos impactos ambientais provocados pela organização tanto direta como indiretamente (Bansal & Bogner, 2002). Denota-se ainda o facto de as empresas terem de compreender que a adoção do sistema de gestão ambiental poderá expor riscos ambientais provocados por si o que, inevitavelmente, irá acrescer os custos para a sua resolução considerando o retorno a longo prazo dos investimentos (Bansal & Bogner, 2002).

Darnall & Edwards (2006) argumentam que os custos de implementação do sistema de gestão ambiental pela ISO 14001 (além dos que são imputados pela entidade certificadora externa nas auditorias) partem essencialmente dos primeiros estágios de implementação da norma (os mais exigentes). Estes custos resumem-se, principalmente, às avaliações internas necessárias para a identificação de áreas problemáticas que, muitas vezes, exigem a contratação de consultoras externas, a formação dos funcionários para implementarem os novos processos e o próprio design do novo plano de gestão ambiental (Darnall & Edwards, 2006). A eventual necessidade de adquirir novos equipamentos e materiais para a organização pode ser apontada como uma clara fonte de custos, no entanto assume uma maior relevância em estágios mais avançados da adoção da ISO 14001, concretamente na fase de implementação efetiva (Darnall & Edwards, 2006).

A partir desta noção são apontados alguns fatores que afetarão diretamente o nível de custos incorridos (Darnall & Edwards, 2006):

1. Capacidades Complementares:

Uma capacidade da organização só é considerada complementar se facilitar a implementação do sistema de gestão ambiental, pelo que uma empresa que já possua outros processos baseados numa ótica de melhoria contínua, como por exemplo a gestão da qualidade, do inventário e da própria prevenção do desperdício, é capaz de implementar ações mais avançadas na ótica ambiental (Darnall et al., 2008; Darnall & Edwards, 2006; Hart & Ahuja, 1996). A prévia gestão da qualidade, por ser baseada em conhecimento e na melhoria contínua, dota a empresa de uma experiência preliminar na adaptação dos seus processos para atingir metas a longo prazo (Darnall & Edwards, 2006). O mesmo se aplica à gestão do inventário que, pelas capacidades adquiridas na redução de recursos redundantes e causadores de custos elevados e ineficiências (Rosenberg & Campbell, 1985), dotam a empresa de uma maior habilidade de aplicação dessas mesmas estratégias ao nível ambiental na perspetiva da gestão do desperdício (Darnall & Edwards, 2006).

Para além destes fatores, a utilização de estratégias antecedentes de prevenção da poluição altamente dependentes do conhecimento tácito dos funcionários possibilita uma melhoria de processos (Hart, 1995) que, na adesão à ISO 14001, exibirão um papel fundamental na redução dos custos necessários para a sua conformidade, sejam estes representados em novas tecnologias ou simplesmente replaneamento de operações, por exemplo (Darnall & Edwards, 2006; Hart, 1995).

Perante isto, pode afirmar-se que para uma organização implementar um sistema de gestão com

sucesso e sem incorrer em custos exagerados, necessita de adotar um sistema baseado em processos, dominando, numa primeira fase, as estratégias mais básicas de redução de desperdício e prevenção da poluição (devido à sua natureza dependente), de forma a prosseguir para estratégias mais complexas (Christmann, 2000).

2. Dimensão:

A dimensão da empresa é um fator essencial na sua capacidade na resposta aos desafios ambientais. Ou seja, apesar das organizações de menor dimensão possuírem menos recursos para a implementação de estratégias ambientais, possuem maior flexibilidade e capacidade de adaptação, acabando por reagir mais rápido do que uma grande empresa pela menor burocracia (Bowen, 2002). Um outro fator de nota, segundo Darnall & Edwards (2006), refere-se à partilha de conhecimento e recursos financeiros entre a empresa-mãe e suas filiais/sucursais, permitindo o acesso a informações fundamentais que potenciam a sua eficácia operacional a partir de ações praticadas pela empresa-mãe incorrendo assim em menores custos no acesso a procedimentos importantes para a implementação nas diversas localizações da organização.

O apoio monetário dos próprios governos poderá também ser uma forma de diminuição de custos de implementação (Darnall & Edwards, 2006). Este apoio pode também partir de consultoras externas que, apesar de indicarem formas mais simples de otimizar custos na mudança de práticas, a sua contratação pode mostrar-se onerosa (Darnall & Edwards, 2006).

3. Estrutura Patrimonial:

A estrutura de uma organização afeta claramente a sua capacidade de resposta estratégica, determinando a sua obtenção de recursos e gestão das metas das suas partes interessadas (Darnall et al., 2008; Darnall & Edwards, 2006; Mascarenhas, 1989).

As organizações orientadas para fins lucrativos, constituem uma larga fatia do mercado, podendo ser divididas entre empresas de propriedade privada ou de capital aberto (Mascarenhas, 1989).

As empresas de propriedade privada, normalmente, são geridas por um número restrito de pessoas, pelo que aplicando à sustentabilidade ambiental, a aversão ao risco é mais elevada dados os seus menores recursos, incapacidade de abrir mão do controlo (Mascarenhas, 1989), orientação a curto prazo e reticência na formação ambiental dos funcionários perante a possibilidade de migração destas qualificações para empresas de maior visibilidade (Darnall & Edwards, 2006). Isto, em última análise, gera uma posição mais reativa nas estratégias de gestão ambiental agindo, normalmente, apenas

perante pressões externas, o que a adicionar aos fatores mencionados, dificulta a criação de estratégias a longo prazo, recorrendo muitas vezes a apoios externos, aumentando os custos de adoção do sistema de gestão (Darnall & Edwards, 2006).

Já as organizações de capital aberto, visto que partilham os riscos entre os vários acionistas, acabam por usufruir de maiores recursos (Mascarenhas, 1989) conseguindo utilizá-los para o desenvolvimento interno das estratégias e partilhando-os entre as diversas sucursais/filiais da organização, o que traduzir-se-á não só numa maior qualificação global dos funcionários, e melhoria das estratégias de gestão ambiental, mas também em poupanças na implementação (Darnall & Edwards, 2006).

Contrariamente à tipologia supramencionada, as organizações governamentais têm como principal objetivo o bem-estar público, sendo menos influenciadas por incentivos de mercado, dando lugar aos interesses políticos e à responsabilidade civil como principais *drivers* de condutas (Mascarenhas, 1989). Estas organizações necessitam de atingir objetivos a vários níveis para garantirem o bem-estar geral, pelo que possuem gestores com menor autonomia e integrados em rígidas hierarquias e processos morosos, estando sujeitos a situações de menor eficiência operacional (Darnall & Edwards, 2006; Mascarenhas, 1989). Para além disto, a dependência das organizações governamentais da produtividade dos seus trabalhadores, resulta numa incapacidade de orientarem os seus esforços para ações que impliquem a implementação de sistemas de gestão ambiental (Darnall & Edwards, 2006). A somar a isto, a dificuldade de avaliar os níveis de performance por ser estimada por fatores políticos e não por fatores de mercado, vem dificultar (a par da falta de ambiente competitivo) a vontade real de implementar novas soluções ambientais, delegando (quando estas implementações de facto acontecem) a entidades externas, aumentando os custos de adoção (Darnall & Edwards, 2006).

Por último, vários autores como Boiral (2011), Curkovic & Sroufe (2011) e Tayo-Tene et al. (2021) apontam a burocracia excessiva e exigente, bem como os custos de registo como fortes críticas a este *standard* inibindo empresas de menores recursos de aceder a esta certificação desviando o seu foco dos aspetos operacionais da norma através da retirada de recursos e esforços para a melhoria de processos. Boiral (2011) alega que muitas das adoções são vistas pelos gestores como uma maneira de satisfazer as exigências dos clientes e outros *stakeholders* sem reconhecerem efetivamente o seu real valor acrescentado no desempenho da organização. Para combater estas limitações, através de entrevistas a gestores de várias organizações, Curkovic & Sroufe (2011) concluíram que a integração de pontos comuns entre a ISO 9001 e a ISO 14001 poderiam ser uma fonte economizadora de gastos potenciando a implementação dos dois *standards*. Além disto, a pré-existência da certificação pela ISO 9001 apenas

vem facilitar a implementação da norma ambiental de modo a facilitar a gestão da documentação e uma maior compreensão e capacidade de assumir os novos comportamentos exigidos pela certificação ISO 14001 (Tayo-Tene et al., 2021).

2.3.5. Impacto da Implementação:

O impacto da ISO 14001 na performance é objeto de muita discussão, com conclusões mistas (Arimura et al., 2016; Johnstone & Hallberg, 2020) devido à ambiguidade de resultados sobre a relação da redução da poluição e rentabilidade, bem como os efeitos tangíveis decorrentes da implementação da certificação (Johnstone & Hallberg, 2020; Melynk et al., 2003).

Melynk et al. (2003), num estudo conduzido numa fase introdutória da difusão da ISO 14001, avaliaram as diferenças de performance em empresas não certificadas, empresas que realizam estratégias de gestão ambiental sem certificação e empresas certificadas. Os resultados mostraram que um sistema de gestão ambiental certificado possui uma maior influência na aplicação de estratégias ambientais, tendo um impacto mais realista na performance organizacional (Melynk et al., 2003). Isto deve-se à especificidade e exclusividade da informação fornecida pela ISO 14001, que potencia a implementação de sistemas de gestão ambiental com informação mais útil e estratégias muito mais eficazes que de outra forma não seriam possíveis de obter (Melynk et al., 2003). Além disso, o próprio processo de implementação implica um reconhecimento das áreas problemáticas que possam afetar a performance da organização, envolvendo vários departamentos e funcionários neste reconhecimento e nas próprias mudanças de práticas (Melynk et al., 2003). Portanto, para além destes fatores mencionados, a melhoria de performance advém também da avaliação e auditorias externas e independentes que obrigam a empresa a focar-se nos seus processos e em formas de os melhorar, pelo que a longo prazo denota-se evolução no desempenho através de eliminações de desperdício, prevenção de poluição e processos mais eficientes (Melynk et al., 2003).

Por consequência, esta melhoria gera vantagem competitiva através do desenvolvimento de *skills* distintivas na produção, distribuição e até comercialização, na medida em que uma maior difusão da adoção desta norma promove trocas comerciais mais equilibradas (Boiral, 2011; Ferrón-Vilchez, 2016, 2017), resolvendo assimetrias de informação relativas às problemáticas ambientais entre parceiros (Ferrón-Vilchez, 2016; King et al., 2005) e uma maior capacidade de resposta à pressão externa, fomentando a legitimidade, abrindo portas para a prática de preços *premium* e um maior volume de vendas devido à aprovação social e diferenciação de produtos (Darnal et al., 2008).

Ao nível interno verifica-se uma evolução positiva de desempenho devido ao carácter contínuo de

melhoria e à criação de competências e capacidades únicas e inimitáveis neste processo de implementação com vista à própria redução do desperdício e da pegada ambiental - se implementado de forma contínua - (Ferrón-Vilchez, 2016), através de um consumo de energia e recursos mais eficiente, e da análise do custo no ciclo de vida (Ferrón-Vilchez, 2017), entre outras ações dirigidas a áreas da organização que requerem mais eficiência em termos de impacto ambiental (Ferrón-Vilchez, 2016).

Jiang & Bansal (2003) e Potoski & Parkash (2005), embora reconheçam a credibilidade da norma no mercado, apontam uma perspetiva mais moderada na melhoria de performance. Neste sentido, tanto os autores mencionados como King et al. (2005), concluem que efetivamente a ISO 14001 melhora a performance especialmente ao nível da redução de emissões comparativamente a entidades não certificadas (Potoski & Prakash, 2005), no entanto, apenas uma parcela destas melhorias pode ser creditada à norma, em parte pela necessidade de auditorias constantes a esta certificação, exigindo das organizações uma implementação de ações que gerem melhorias (Potoski & Prakash, 2005). Esta adoção é especialmente impactante em setores com impactos ambientais visíveis, exigindo assim posições mais claras na melhoria da performance ambiental, o que a norma ISO 14001 pelo seu reconhecimento internacional poderá oferecer, fomentando a credibilidade de práticas (Jiang & Bansal, 2003, Potoski & Prakash, 2005). Estes benefícios, segundo King et al. (2005) podem ser estendidos a empresas de menor desempenho ambiental, pela necessidade de comunicarem os seus esforços, através da legitimidade oferecida.

Jiang & Bansal (2003) argumentam em entrevistas a vários gestores, que um sistema de gestão ambiental desenvolvido pela própria organização e adaptado às suas idiossincrasias poderia gerar melhorias muito mais eficientes e concretas do que a ISO 14001 que, pelo seu caráter uniformizador, simplesmente não consegue atingir. O estudo conclui que a ISO 14001 possibilita uma estandardização de práticas em detrimento da excelência, desconectando a organização do que comunica que aplica *versus* o que efetivamente implementa (Jiang & Bansal, 2003).

Ferrón-Vilchez (2016) aponta a implementação simbólica como um obstáculo implicando a utilização do *standard* como uma forma de legitimar práticas sustentáveis através do apoio de órgãos institucionais ligados à sustentabilidade sem, no entanto, efetivamente aplicar grandes melhorias. Isto acaba por comprometer toda a premissa de melhoria contínua, prevenção de poluição e gestão do desperdício defendida pela norma, abalando a confiança entre parceiros no que respeita às assimetrias de informação entre os negócios e, em última análise, a própria credibilidade da norma ISO 14001 como um indicador confiável do desempenho ambiental de uma empresa (Ferrón-Vilchez, 2016). Nesta

perspetiva, na tentativa de compreender a relação entre os níveis de compromisso relativamente à certificação ambiental e o seu impacto no desempenho ambiental, Férron-Vilchez (2016) desenvolveu quatro tipos de perfis (**Tabela 3**):

1. Perfil Simbólico (*Symbolic Profile*): firmas certificadas com baixos níveis de monitorização de práticas. Procuram legitimidade ambiental sem aplicarem os esforços que a norma exige.
2. Perfil Factual (*Factual Profile*): empresas certificadas que seguem as orientações da norma, monitorizando as suas práticas e impactos. Elaboram estratégias de desenvolvimento ambiental aproveitando os benefícios comerciais e de reputação fornecidos pela certificação. É o perfil que mais pode beneficiar a performance da organização devido à combinação dos benefícios internos inerentes aos processos melhorados e os comerciais (reputação).
3. Perfil Passivo (*Passive Profile*): empresas não certificadas e com um baixo nível de monitorização das suas atividades ambientais
4. Perfil Invisível (*Invisible Profile*): monitorizam as práticas ambientais sem, no entanto, levarem a cabo uma efetiva certificação. Focam-se nos aspetos práticos da redução dos impactos negativos sem haver uma grande preocupação com a credibilidade exigida. Típico de indústrias muito regulamentadas.

Tabela 3 Perfis de Adoção da ISO 14001

		Monitorização Ambiental	
		Baixa	Alta
ISO 14001	Adotantes	Perfil <i>Simbólico</i>	Perfil <i>Factual</i>
	Não Adotantes	Perfil <i>Passivo</i>	Perfil <i>Invisível</i>

Fonte: Férron-Vilchez (2016), p. 884

Portanto, tendo o perfil *Passivo* como base comparativa, Férron-Vilchez (2016) conclui que os perfis que focam a elevada monitorização das práticas ambientais têm uma maior tendência a reduzirem os seus impactos e melhorarem o desempenho, mesmo que não sejam certificados. No entanto, os benefícios são maximizados se o perfil *Factual* for implementado, resultando em vantagens mais vincadas no desempenho ambiental e de negócio do que nos perfis simbólicos e invisíveis, pelo facto de combinarem a efetiva melhoria dos processos e a verificação constante, com a credibilidade de mercado, contrariamente ao perfil *Simbólico*.

O estudo de Nishitani et al. (2012) comprova estas conclusões ao argumentar que a adoção de um sistema de gestão ambiental voluntário é apenas efetuada pelas empresas quando percecionam benefícios mais alargados do que os custos que irão incorrer. Ademais, a certificação por si só, não

garante uma melhoria clara de desempenho financeiro e de produtivo, pelo que apenas uma adoção efetiva e contínua com vista a colmatar ineficiências em termos ambientais é que efetivamente garantirá melhores processos produtivos e, conseqüentemente, melhor desempenho (Nishitani et al., 2012).

Perante estas considerações, Boiral (2011), propõe cinco fatores fundamentais para o sucesso efetivo da implementação da ISO 14001:

1. Demonstração de Convicção e Apoio por Parte dos Gestores:

Dado a ISO 14001 pressupõe uma abordagem *top-down* dentro da organização, o comprometimento dos gestores através da priorização deste processo garantirá uma estratégia eficaz que assegure que a implementação da norma não é superficial (Boiral, 2011).

2. Esclarecimento do Propósito da Certificação:

O desconhecimento ou falta de clarificação do propósito da certificação junto dos funcionários impacta a sua internalização, visto que a incapacidade de compreensão da sua génese e a incidência nos processos acaba por minar a própria divulgação deste *standard* internamente, comprometendo a sua eficácia, pelo que esta clarificação é necessária para a definição das funções no processo, e para a compreensão dos benefícios que esta adoção pode ter para o desempenho e condições de trabalho (Boiral, 2011).

3. Mobilização dos Funcionários e do seu Conhecimento:

No seguimento do fator acima, a mobilização dos funcionários e a utilização do seu conhecimento tácito na implementação da norma pode ser uma forma de fortalecer o orgulho, a motivação e até uma priorização de determinadas atividades, além de garantir (através do seu conhecimento e experiência) uma adoção adaptada aos processos da empresa (Boiral, 2011).

4. Adaptar o *Standard* às Condições da Organização e Não o Contrário:

A compreensão da realidade dos processos da empresa e suas limitações abre terreno para perceber as formas mais simples de incluir os princípios da norma nestes procedimentos, mantendo a sua praticidade, mas de forma melhorada, de modo que o *standard* não se torne demasiado burocrático e desconectado da organização (Boiral, 2011).

5. Integrar a certificação nos objetivos fundamentais da organização:

A integração da certificação ambiental nos objetivos da organização é um modo de visualizar este

standard não como uma ferramenta externa implementada, mas como uma parte fundamental da organização, conectando a ISO 14001 ao contexto da firma e sua missão/metapas, definindo os focos de ação, diminuindo a sua burocratização e expandindo a sua eficácia (Boiral, 2011).

2.4. Determinantes da Internacionalização das Organizações

Atualmente, o crescimento da globalização leva a que a internacionalização das organizações (especialmente PME) seja mais do que uma opção estratégica, afirmando-se como um imperativo para a manutenção da competitividade, dominando a exportação como o padrão mais rápido e simples no acesso a novos mercados (Olmos, 2011).

A internacionalização, sobretudo em empresas mais jovens e com menores recursos, pode ser uma forma de potenciar a sua legitimidade nos próprios mercados domésticos, possibilitando um maior acesso e mobilização de recursos para o seu crescimento (Sui & Baum, 2014), além de se assumir como uma forma de explorar capacidades tecnológicas, de marketing e até cooperativas (Li et al., 2018).

Este processo é uma forma das organizações alavancarem as suas competências dos mercados domésticos para uma escala mais abrangente potenciando a sua quota de mercado e construindo uma rede de operações e contactos diversificada (George et al., 2005).

No entanto, na tomada de decisão neste processo, as empresas consideram o nível de investimento e alocação de recursos que estão dispostas a assumir, tendo em conta a minimização do risco e maximização de benefícios aplicados à realidade da organização (Beugelsdijk et al., 2018). Dado o desafio que esta estratégia exige pela necessidade de criação de novas competências, introdução de novos sistemas de controlo e novas tecnologias, destaca-se algumas variáveis que serão fundamentais para o sucesso da internacionalização (George et al., 2005).

O conhecimento é visto como fundamental para o sucesso internacional, influenciando todos os custos diretos de expansão e potenciais extras incorridos no mercado de destino, seja por falta de informação da caracterização do mercado, fortes distâncias culturais e sociais e diferenças regulatórias, por exemplo (Sui & Baum, 2014). Assim, a potencialização da internacionalização é fulcral para a aquisição deste conhecimento do mercado de destino e mitigação do risco, exigindo cada vez menos recursos e custos à medida que o conhecimento e experiência são adquiridos, pelo que a expansão para países culturalmente próximos é uma forma de desenvolver capacidades e aproveitar oportunidades, desenvolvendo capacidades intrínsecas à empresa, potenciando o sucesso (Li et al., 2018; Sui & Baum, 2014).

Ao nível de capacidades tecnológicas, são vistas como recursos estratégicos críticos que sustentam a posição competitiva das organizações, tornando-as mais capazes de corresponder às exigências dos ambientes dinâmicos internacionais essencialmente no desempenho em termos de marketing, desenvolvimento de produto e distribuição (Adomako et al., 2022). As próprias capacidades de *networking* das organizações (particularmente para as PME) assumem uma importância acrescida ao auxiliarem o estabelecimento de estratégias mais eficientes e acederem a um maior volume e diversidade de recursos que, sem estas relações não seria possível (Adomako et al., 2022).

Ao nível de recursos, servem como uma base para combater as limitações enfrentadas internacionalmente (Sui & Baum, 2014). Esta disponibilidade auxilia a definição da estratégia de internacionalização a seguir visto que a sua seleção irá definir a alocação destes e a capacidade de resposta a situações inesperadas, pelo que as organizações de maior dimensão acabam por estar em vantagem (Sui & Baum, 2014).

A visão dos gestores, embora alvo de vários estudos com conclusões contraditórias, é vista pela maior parte da comunidade científica como um fator relevante na expansão, dado que uma orientação global da sua parte potencia uma propensão e conseqüente definição de estratégias mais orientadas para o comprometimento com os mercados e suas características e para os consumidores, através de ações proativas e ferramentas de comunicação mais efetivas que, em conclusão, afetarão a definição das estratégias de internacionalização e conseqüente performance (Nummela et al., 2004).

Apesar das vantagens associadas à internacionalização é, no entanto, de destacar as dificuldades que este processo acarreta, nomeadamente ao nível de barreiras regulatórias e aduaneiras impostas pelos governos externos, sejam estas explícitas, como regulamentações alfandegárias, ou implícitas como políticas ambientais que definirão a abrangência e facilidade de entrada no mercado (OECD, 2008, 2009). Além das barreiras regulatórias, é de notar as barreiras processuais associadas ao modo de negócio dos clientes externos, os custos inevitáveis que estão associados ao próprio processo em si que devem ser considerados na tomada de decisão, a par da própria informação disponível sobre o mercado de destino e potenciais concorrentes a enfrentar, além da própria necessidade da empresa de se adaptar ao mercado externo considerando o ambiente onde se insere e as pressões de que poderá ser alvo (OECD, 2008, 2009).

Em suma, para o sucesso das atividades internacionalizadoras, a visão baseada nos recursos argumenta que a existência de recursos e processos que sejam inimitáveis, raros e valiosos permitem que a vantagem competitiva seja atingida e, acima de tudo, mantida perante condições inesperadas

(Barney, 1991), pelo que a aposta em novos processos ambientais é uma das formas de atingir esta vantagem (Hart, 1995).

2.5. A Implementação da Certificação Ambiental e a Internacionalização

Num ambiente competitivo cada vez mais complexo, não só ao nível de mercado interno como internacional, torna-se extremamente complexo (especialmente para as PME) fazerem face às exigências do comércio internacional (Pacheco et al., 2022). A acrescentar a isto, tem-se questionado os impactos reais ambientais deste próprio comércio, pelo que as certificações internacionais ambientais, poderão afirmar-se como uma forma de colmatar estas críticas através das exigências de cumprimento de determinados requisitos ambientais por vários agentes das cadeias de valor entre os fluxos de exportação e importação (Prakash & Potoski, 2006).

Tendo em conta que a ISO 14001 é uma norma internacional, a sua adesão acaba por servir um fim político (Prakash & Potoski, 2006). Os autores argumentam que a conformidade com as exigências regulamentares diferenciadas nos diferentes países, além de serem barreiras não tarifárias, geram custos extra para as organizações pelo que a conformidade com uma norma internacionalmente aceite pode ser uma maneira de combater estas elevadas exigências (Prakash & Potoski, 2006).

A associar a este facto, a grande credibilidade destas certificações internacionais é vista como uma forma de sinalizar a fiabilidade e a garantia de qualidade dos sistemas de gestão ambiental a *stakeholders* externos que não estão familiarizados com os valores e desempenho da organização nestes mercados internacionais (Pacheco et al., 2022; Potoski & Parkash, 2004). Apesar da ISO 14001 providenciar uma nova orientação para os processos, o seu grau de adesão varia entre países devido a fatores domésticos e regulatórios que atuam como forças contextuais modeladoras desta adoção (Potoski & Parkash, 2004).

A teoria “*California Effect*”, segundo a qual, economias onde o volume exportador é altamente dependente das importações de determinado país parceiro, as estratégias de negócio são influenciadas pela visão do importador (Vogel, 1995 citado em Potoski & Parkash, 2004), podendo explicar alguns fatores impulsionadores da implementação da ISO 14001 em contexto internacional. Ou seja, se o importador da qual o país exportador é extremamente dependente exigir uma conformidade elevada com a ISO 14001 origina uma forte necessidade de conformidade com esta mesma exigência de modo a manter as relações negociais entre parceiros. Esta ligação é estendida aos próprios cidadãos, dado que em países que apresentam uma maior ligação a organizações ambientais não governamentais verifica-se um maior grau de certificação (Potoski & Parkash, 2004).

Pacheco et al. (2002) acrescentam que organizações (particularmente PME) com certificações ambientais possuem maiores níveis de exportações, destacando o mercado europeu como o maior valorizador destes *standards* devido às suas elevadas exigências. Para além disto, esta relação ao nível de tecnologia das indústrias, ou seja, em indústrias com baixa ou média tecnologia (e de produtos menos diferenciados) a ISO 14001 apresenta uma maior valorização devido ao carácter diferenciador que confere em mercados altamente competitivos (Pacheco et al., 2022). Em indústrias de alta tecnologia, o facto de já serem extremamente especializadas e exigentes ao nível regulatório e processual, diminui o valor acrescentado da existência destas certificações (Pacheco et al., 2022). Para além do nível de tecnologia, é expectável que em indústrias altamente reguladas, os *standards* ambientais garantam mais fiabilidade nas operações (Pacheco et al., 2022).

Ademais, Potoski & Parkash (2004) apontam a ISO 14001 como um fator importante na imagem corporativa da organização como líder ambiental. Ou seja, a norma pela incisão nos processos, garante uma melhor imagem ao nível corporativo ao invés de ao nível de produto (Potoski & Parkash, 2004). Portanto, em países onde os consumidores valorizam mais a imagem dos produtos comercializados, ao invés da imagem corporativa das organizações, há uma menor tendência à certificação pela ISO 14001, dado que esta incide sobre a reputação da organização. Neste sentido, a ISO 14001 para organizações com limitações no *branding* e diferenciação dos seus produtos, poderá funcionar como um propulsor da marca (Potoski & Parkash, 2004). Ademais, em países com uma elevada consciência ambiental têm uma maior tendência a promoverem legislações mais abrangentes e ambiciosas, pelo que empresas certificadas pela ISO que atuem nesses mercados conseguem obter mais ganhos, não só pela sua conformidade com as expectativas sociais, mas também através da abertura existente para a cobrança de preços mais elevados junto dos consumidores, bem como uma maior probabilidade de usufruírem de recompensas ou subsídios ambientais dos governos (Arocena et al., 2021).

Um outro fator de nota nesta relação tem que ver com a redução das assimetrias de informação (King et al., 2005). Portanto, quando uma organização se internacionaliza para mercados distantes, tanto física como cultural e institucionalmente, há uma transferência de informação menor, menos direta e frequente, dificultando a comprovação da sua credibilidade junto dos seus parceiros (King et al., 2005). Em termos de performance ambiental, a ISO 14001 acaba por servir como um comprovativo de que os sistemas de gestão ambiental são melhorados e apresentam-se em verificação contínua, transmitindo a estes novos parceiros uma maior credibilidade e segurança no estabelecimento e manutenção de parcerias de negócio.

Para além desta questão, a adoção da ISO 14001 em termos internacionais fornecerá vantagens competitivas, maiores retornos, e reforçará a diferenciação quando implementada pelas empresas como *early-movers* antes de uma homogeneização do mercado, obtendo benefícios através do seu comprometimento com ações sustentáveis previamente aos seus concorrentes, gerando maiores oportunidades de acesso a mercados especialmente sensíveis às problemáticas ambientais (Sua et al., 2015).

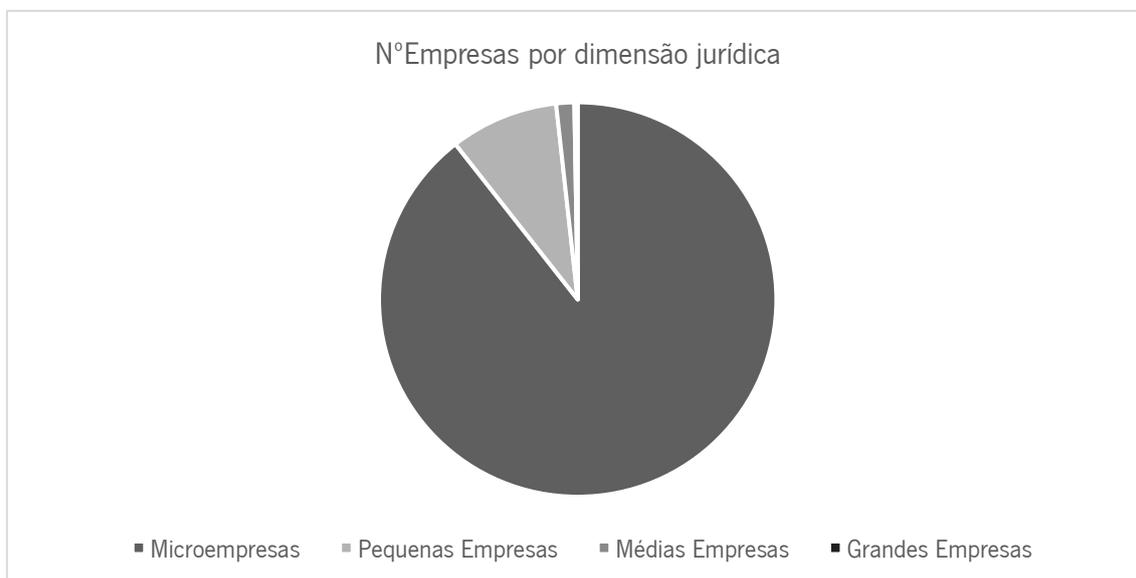
Capítulo 3. Contextualização do Tecido Empresarial Português

Em Portugal, as PME representam a larga fatia do tecido empresarial (Ramos et al., 2013). Segundo a Comissão Europeia (2003), enquadram-se em pequenas e médias empresas, as organizações que possuam menos de duzentos e cinquenta funcionários, a par de um volume de negócios abaixo dos cinquenta milhões de euros (Comissão Europeia, 2003). Portanto, no que respeita às pequenas empresas, a entidade especifica esta génese reduzindo os critérios para menos de cinquenta funcionários e um volume de negócios menor que dez milhões de euros. Por fim, as microempresas, de acordo com esta classificação, possuem menos que dez funcionários e um volume de negócios menor a dois milhões de euros (Comissão Europeia, 2003).

3.1. Caracterização do Tecido Empresarial

De acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e pelo Banco de Portugal, em 2020 em Portugal, estavam registadas 1 301 000 empresas, das quais 493 068 são organizações em nome coletivo (Banco de Portugal, 2022; INE, 2022a), perfazendo um total de 99,7% das organizações classificadas como PME (**Gráfico 1**).

Gráfico 1 N° de Empresas por dimensão jurídica em Portugal no ano 2020



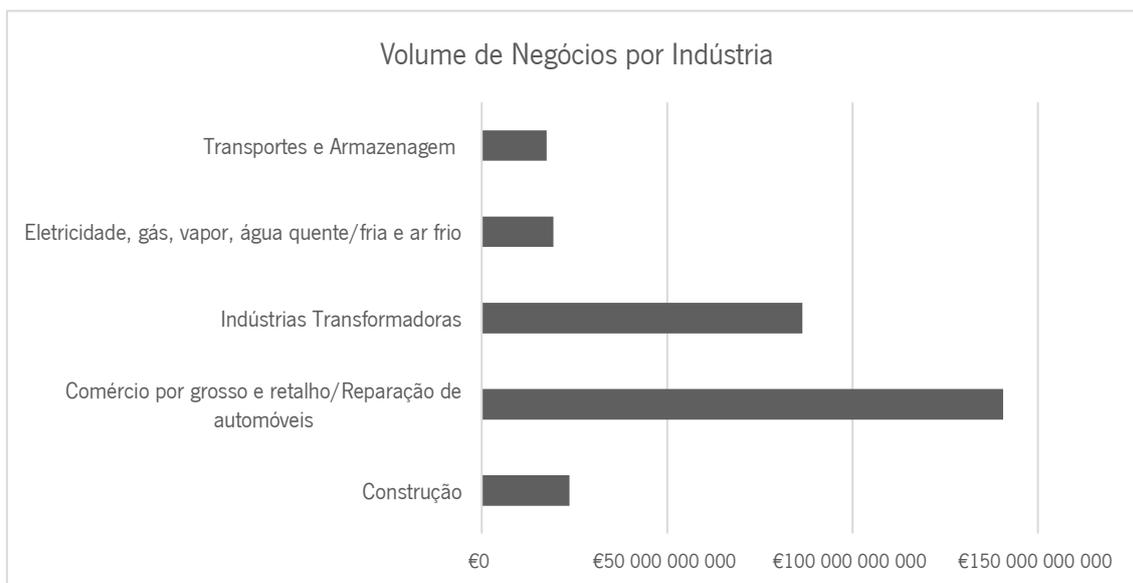
Fonte: Banco de Portugal (2022)

Em termos de volume de negócios, segundo o INE, em 2020, as empresas portuguesas auferiram um total de 371 475 656 337 milhares de milhões de euros (INE, 2022a). Destes valores destacam-se os setores do comércio a retalho/reparação de automóveis, as indústrias transformadoras, a construção,

o setor dos transportes e armazenagem e da eletricidade, gás, vapor, água quente/fria e ar frio como os principais contribuidores.

Os volumes de negócios combinados destas cinco indústrias representam cerca de 77% da totalidade auferida pelas empresas portuguesas, reforçando assim o impacto das suas operações na economia nacional **(Gráfico 2)**.

Gráfico 2 Cinco Indústrias com os maiores volumes de negócio (milhares de milhões de €) em Portugal no ano de 2020

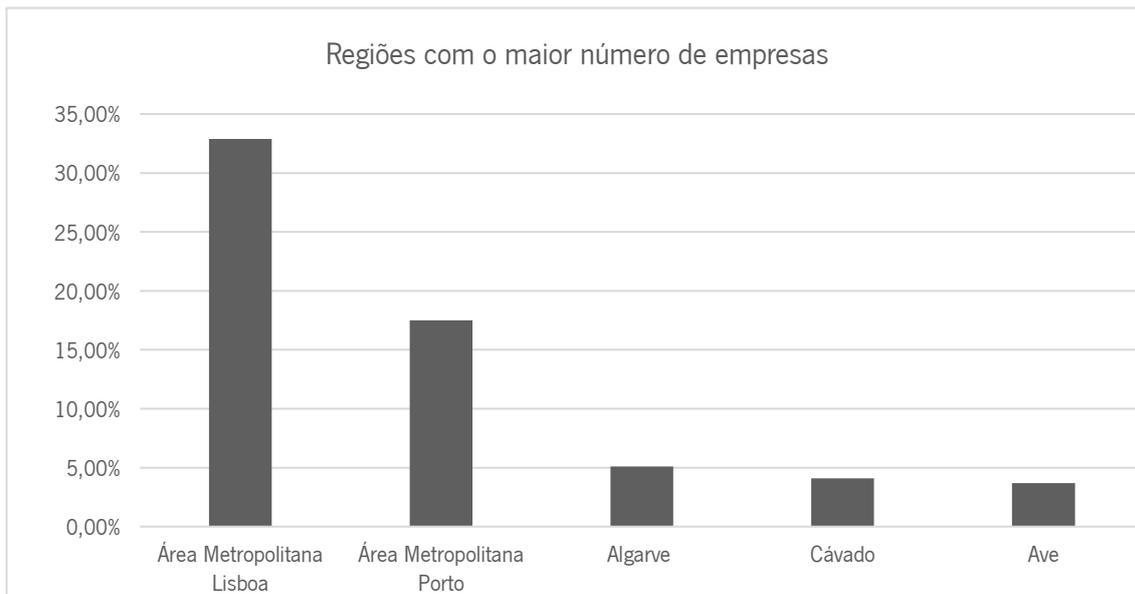


Fonte: Adaptado de INE (2022)

Para além desta caracterização, é relevante realizar uma breve configuração em termos geográficos e ao nível de idade das organizações para que se possa auferir não só as regiões com presença mais forte destas empresas, mas também compreender a relação entre a idade e volume de negócios.

Segundo os dados fornecidos pelo Banco de Portugal referentes ao ano de 2021, as empresas em formato de sociedade coletiva localizavam-se maioritariamente nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto **(Gráfico 3)**.

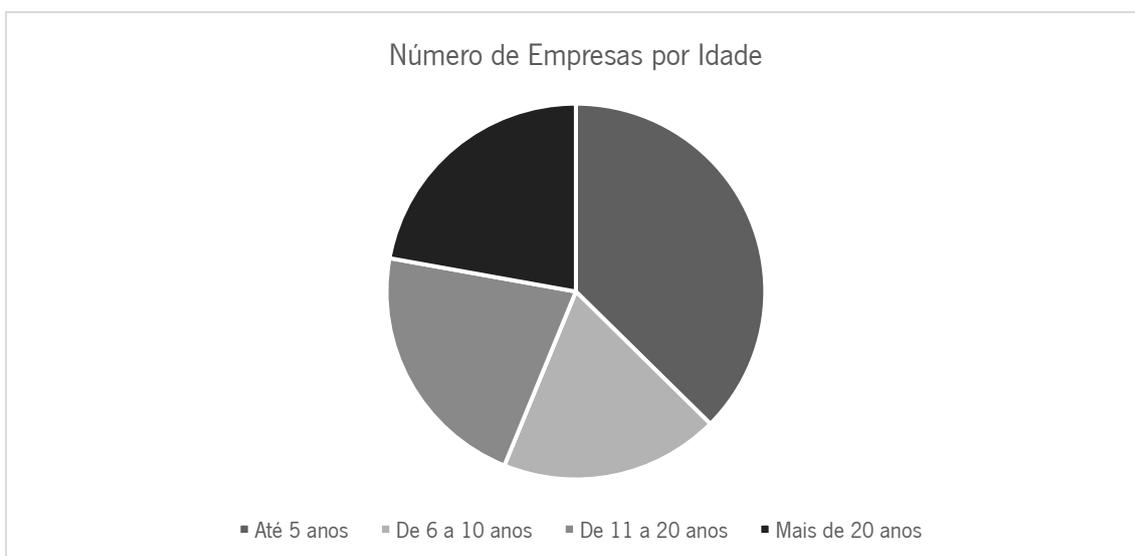
Gráfico 3 Regiões em Portugal com o maior número de empresas (%) em 2021 (NUT III)



Fonte: Banco de Portugal (2022)

Em termos de idade, as empresas portuguesas, apresentam uma distribuição relativamente equilibrada nos quatro quartis considerados (Até 5 anos; 6-10 anos, 11-20 anos, Mais de 20 anos) com uma ligeira dominância do quartil “Até 5 anos” com cerca de 185 975 empresas. No entanto, visto que os restantes quartis com anos mais elevados apresentam percentagens próximas, é seguro aferir que o tecido empresarial português é constituído por empresas com alguma experiência de mercado. Esta análise poderá ser de certa forma limitadora, dado que os dados excluem as empresas unipessoais que representam também uma fração significativa do tecido empresarial português (**Gráfico 4**).

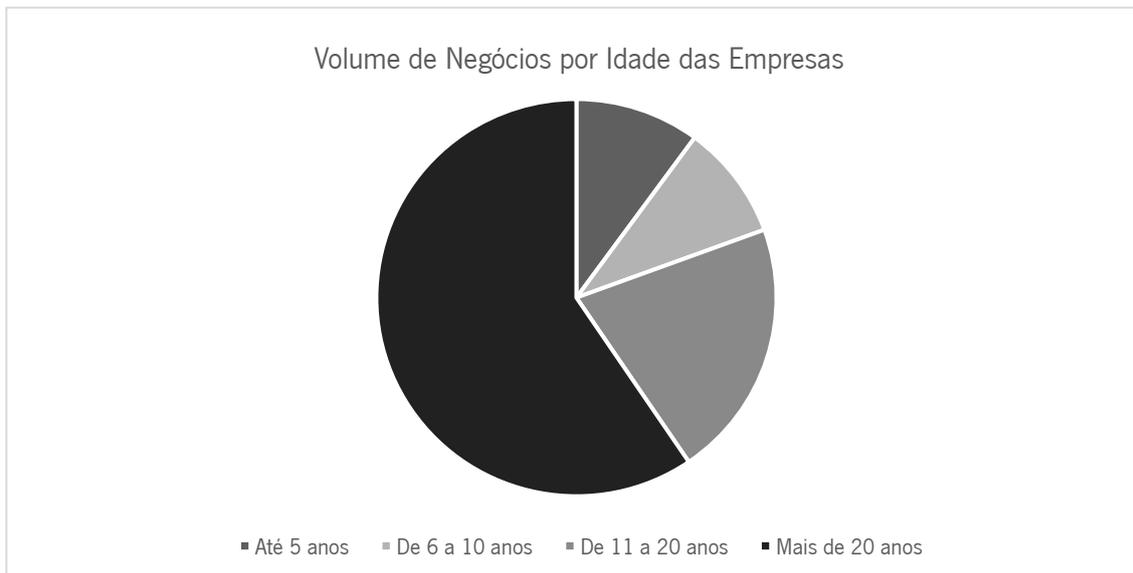
Gráfico 4 N° de Empresas por Idade em Portugal no ano 2021



Fonte: Banco de Portugal (2022)

Já em volume de negócios, verifica-se uma relação proporcional entre idade e volume de negócios, representado por uma tendência de crescimento direta entre idades mais elevadas e volumes de negócios mais altos **(Gráfico 5)**.

Gráfico 5 Volume de Negócios por Idade das Organizações em 2021 (%)



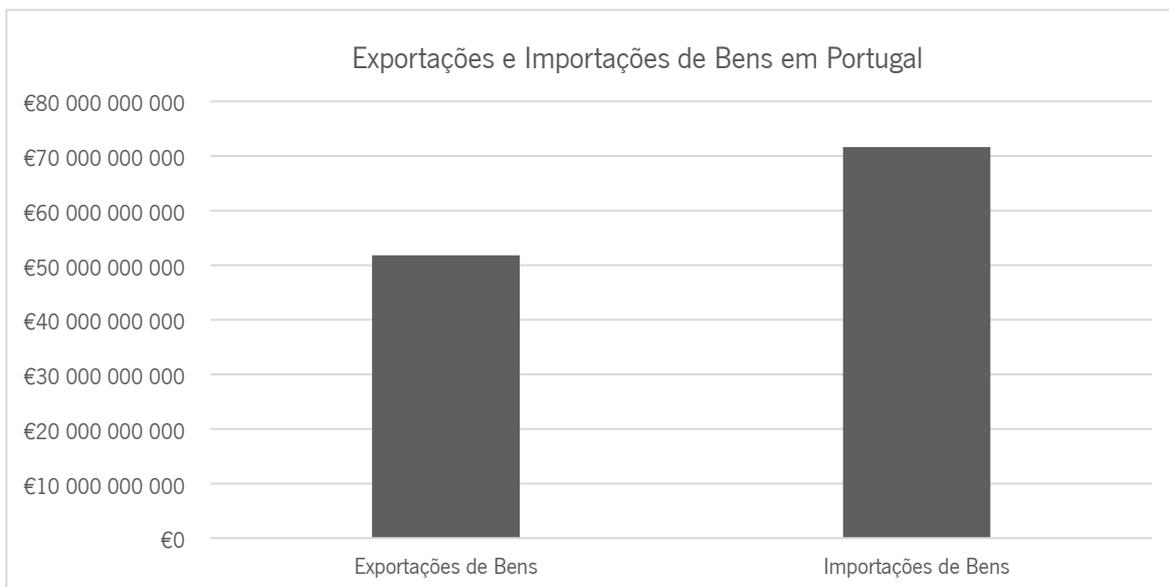
Fonte: Banco de Portugal (2022)

Numa primeira análise, os Gráficos 4 e 5 apresentados aparentam revelar dados contraditórios, pelo facto de dominarem em número as empresas de faixas etárias mais jovens, nomeadamente o quartil “até 5 anos”, mas em termos de volume de negócios, destacar-se o quartil “Mais de 20 anos”. Isto deve-se essencialmente à experiência e presença estabelecida no mercado que, por conseguinte, justifica os elevados valores auferidos que compensam o número menor de organizações existentes.

3.2. Internacionalização das Empresas Portuguesas

Na área da Internacionalização, segundo os mais recentes dados disponibilizados pelo INE, em 2022, nos meses de janeiro a agosto registam-se os seguintes fluxos monetários de bens (INE, 2022b) com as importações em valores de cerca de 73 000 000 000€ e as exportações com cerca de 52 000 000 000€, verificando-se um certo desequilíbrio da balança comercial com um claro domínio das importações de bens, acerbando a dependência externa nacional **(Gráfico 6)**.

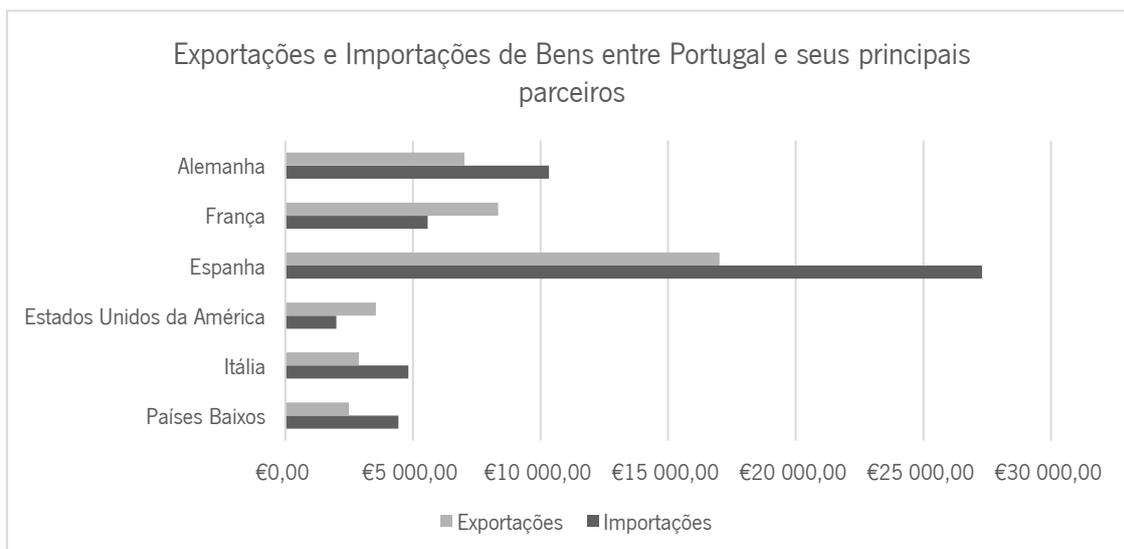
Gráfico 6 Exportações e Importações de Bens (milhares de milhões de €) em Portugal entre janeiro e agosto de 2022



Fonte: Adaptado de INE (2022)

Neste fluxos comerciais, destaca-se uma forte consistência dos parceiros comerciais portugueses em termos de fluxos de bens (considerando volumes de exportação e importação), liderando Espanha, Alemanha, França, Itália, Países Baixos e Estados Unidos da América como principais. No entanto, apesar disto, Portugal apresenta-se em desvantagem em todos os destinos (dominando a importação de bens) excetuando França e EUA que regista um fluxo positivo. Porém, esta desvantagem comercial é especialmente notória em Espanha considerando a proximidade física e cultural do próprio mercado **(Gráfico 7)**.

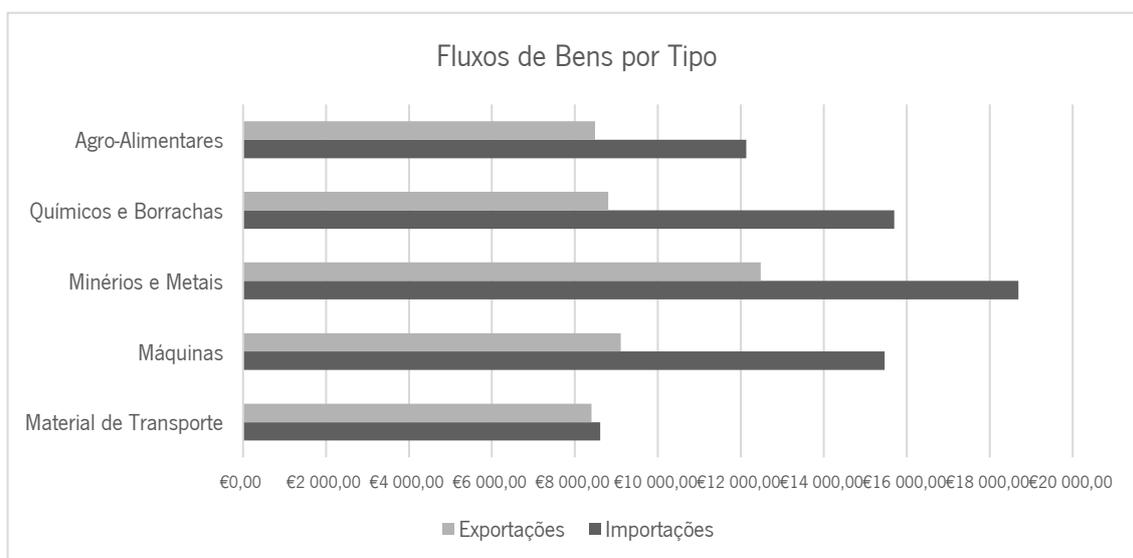
Gráfico 7 Comparação entre os valores de exportação e importação de bens entre Portugal e seus principais parceiros comerciais no ano 2021



Fonte: Adaptado de INE (2022)

Em termos de tipologia de bens destacam-se em volume os minérios e metais, químicos e borrachas, minérios e metais, produtos agroalimentares e material de transporte como principais. Mediante os dados apresentados pela PORDATA (2022), confirma-se a mesma tendência verificada na totalidade de fluxos de bens entre os principais parceiros comerciais. Ou seja, também neste caso, Portugal apresenta um desequilíbrio na balança comercial dado que os seus principais bens exportados são da mesma forma os principais importados e em maior volume confirmando a dependência externa neste tipo de bens **(Gráfico 8)**.

Gráfico 8 Fluxos de Bens por tipo (%) em Portugal no ano de 2022



Fonte: Adaptado de PORDATA (2022)

3.3. Certificação Ambiental

Dado que o principal foco deste estudo tem que ver com as políticas ambientais das organizações, é relevante retratar o quadro português no que a esta matéria diz respeito.

Em termos de certificação ambiental pela ISO 14001, o Instituto Português da Acreditação e Certificação aponta até ao dia 31 de dezembro do ano de 2022 uma totalidade de 1355 empresas certificadas (IPAC, 2023) liderando as organizações pertencentes aos setores do comércio por grosso e a retalho/reparações de veículos automóveis, motociclos e bens de uso pessoal doméstico, da construção, indústrias extrativas, indústrias metalúrgicas e dos transportes, armazenagem e comunicações.

Estas estatísticas exemplificam claramente a procura da certificação por parte das indústrias mais poluentes, o que vem comprovar as conclusões da comunidade científica desenvolvidas ao longo deste estudo, no que respeita à tentativa por parte destes setores em reduzirem o impacto ambiental e fazerem

face às imposições regulatórias (especialmente em indústrias fortemente reguladas como a metalurgia, por exemplo), à pressão dos consumidores (materializada no elevado número de certificações da área do comércio diretamente conectada ao consumidor final) e da procura de legitimidade **(Gráfico 9)**.

Gráfico 9 Setores de atividade com o maior nº de empresas certificadas pela ISO 14001 em Portugal no ano 2022



Fonte: Adaptado de IPAC (2022)

Capítulo 4. Metodologia de Investigação

Neste capítulo apresenta-se a abordagem utilizada para a recolha de dados. Numa primeira parte, expõe-se uma breve apresentação teórica do paradigma de investigação passando, seguidamente, para a fundamentação do problema de investigação, objetivos de pesquisa e uma explicitação das motivações deste estudo. Na terceira fase, aborda-se o design e métodos de pesquisa a desenvolver na investigação.

4.1. Paradigma de Investigação

No planeamento desta investigação, considerando a problemática que se procura estudar, a recolha de dados necessários, e a própria visão do investigador sobre o mundo, torna-se necessário definir a filosofia que serve como base e como guia para a sua condução (Saunders et al., 2012). A definição deste paradigma é primordial para orientar o estudo, não só na definição da sua temática, mas nas próprias motivações para a explorar e métodos utilizados para tal de modo que a criação de novo conhecimento seja validada e credibilizada (Porta & Keating, 2008; Saunders et al., 2012; Sobh & Perry, 2006).

Apesar deste estudo adotar uma abordagem qualitativa, como brevemente será desenvolvido, este enquadra-se no paradigma do realismo com um método qualitativo e abordagem indutiva (Saunders et al., 2012).

A adoção do paradigma realista deve-se ao facto de o mesmo reconhecer que a realidade externa é extremamente complexa e necessita de uma abordagem aprofundada para a sua apreensão, devido às condições sociais e externas que impactam a sua perceção (Saunders et al., 2012; Sobh & Perry, 2006). Portanto, na procura da compreensão do fenómeno em estudo, este paradigma defende que a realidade do mesmo pode ter sido explorada noutras investigações *a priori* que produziram variadas visões sobre a temática, pelo que a análise destas pesquisas, revela-se fundamental para a criação de uma estrutura-base de conhecimento científico que sirva como um ponto de partida sobre o problema, previamente à recolha de dados (Sobh & Perry, 2006).

Esta investigação prévia da literatura sobre o fenómeno de estudo e a sua atualização ao longo da recolha de dados efetuada, permite não só uma conexão entre as várias perceções da temática, bem como uma melhor capacidade de seleção de participantes de relevância, contribuindo para uma maior capacidade de identificação de informações importantes fornecidas pelos mesmos no momento de recolha de dados (Sobh & Perry, 2006).

Embora na gestão e negócios dominem os métodos formais quantitativos e científicos na pesquisa,

a validade dos métodos qualitativos têm sido progressivamente aceite (Marshall & Rossman, 2016, Walle, 2015), dado que são vistos como os modos mais indicados para responder a determinadas questões de investigação (Porta & Keating, 2008). Isto deve-se à sua capacidade de recolha de informação cientificamente mais rica e com uma obtenção de conclusões mais aprofundadas (Walle, 2015) refletindo-se através da visão dos participantes sobre a temática baseada nas suas experiências reais (N. King, 2004).

Por fim, como justificação para o paradigma adotado na condução deste estudo, acresce o fato de se tratar de uma temática pouco desenvolvida, sendo necessário entender mais aprofundadamente a relação entre as variáveis do fenómeno em questão (a saber impacto de certificação ambiental na internacionalização). Esta abordagem guia a sua condução para uma abordagem indutiva, permitindo o estabelecimento de várias conclusões sobre o alvo de investigação, utilizando pequenas amostras e métodos de recolha de dados pouco padronizados que potenciam a obtenção de informações ricas com as entrevistas em profundidade (Malhotra et al., 2017; Saunders et al., 2012).

4.2. Formulação das Questões e Objetivos de Investigação

A definição das questões iniciais de pesquisa é relevante para caracterizar o que irá ser medido, explorado ou comparado, de forma a facilitar o próprio processo de recolha e medição dos dados (Mair, 2008), influenciando o modo como a pesquisa irá ser conduzida (Lune & Berg, 2017). Assim, ao realizar o desenho do estudo em questão, permite-se uma conexão lógica entre as questões de pesquisa com a informação que será obtida, para posterior retirada de conclusões (Haenssger, 2020).

Portanto, para esta definição, é importante a contextualização temática do estudo, para a obtenção de questões claras e pertinentes que potenciem o alcance de resultados consistentes.

Ao longo deste estudo, tem-se analisado a evolução da adoção da certificação ambiental pela ISO 14001, focando essencialmente sobre as motivações para a sua adesão por parte das organizações, bem como o impacto que a mesma vem fornecer à sua performance, com uma focalização nas consequências nas suas atividades em mercados internacionais.

Ao nível de motivações, apesar da ambiguidade de conclusões, tem-se destacado ao longo deste estudo vários tipos, como as exigências de *stakeholders* e de regulamentações, a par de uma procura de uma maior eficiência, credibilidade e competitividade/diferenciação (Granly & Welo, 2014; Johnstone & Hallberg, 2020).

Portanto, perante os estudos analisados, até ao momento há uma clara falta de consenso científico

nas reais vantagens que a adoção da ISO 14001 traz às organizações (Cañón-de-Francia & Garcés-Ayerbe, 2009).

Estas conclusões discordantes partem essencialmente da ambiguidade da relação entre rentabilidade e a prevenção da poluição, a par de uma falta de informação concreta sobre as diferenças claras que um sistema formalizado como a ISO 14001 pode acrescentar comparativamente à aplicação de práticas sustentáveis informais (Melynk et al., 2003). Ademais, além desta falta de informação consistente, os argumentos que questionam o impacto positivo da ISO 14001 na performance, apontam a procura de legitimidade no mercado, sem uma efetiva implementação de mudanças, como um entrave ao impacto positivo que o *standard* pode proporcionar (Aravind & Christmann, 2011). Esta é uma questão ainda mais exacerbada na existência de operações em mercados internacionais, devido à possibilidade de reforço de credibilidade que o *standard* fornece através de, por exemplo, uma redução de assimetrias de informação entre parceiros (Darnall et al., 2008).

Perante a falta de consistência de resultados, é relevante compreender os fatores que promovem a adoção de *standards* ambientais tendo em conta as limitações de recursos das organizações e maior risco associado considerando a sua dimensão (Battisti & Perry, 2011), especialmente num contexto internacional dinâmico onde as empresas (especialmente PME), procuram estabelecer a sua posição e afirmação de legitimidade em mercados desconhecidos comparativamente a grandes corporações (Pacheco et al., 2022).

Assim, perante estas considerações, apresentam-se as seguintes questões de pesquisa que este estudo procura ver respondidas:

- 1) *“No contexto atual, o que motiva as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis e procurarem a certificação ambiental?”*
- 2) *“No acesso a mercados internacionais ou na presença nos mesmos, como é que a certificação ambiental poderá ser uma fonte de vantagem competitiva e de diferenciação?”*

A partir da definição destas questões de partida, e tendo em conta os objetivos definidos no início da realização deste estudo, definiram-se objetivos específicos inerentes à temática da investigação que irão possibilitar um maior foco nos temas abordados na recolha de dados, bem como na sua própria análise:

- 1) Compreender as motivações que originaram a necessidade da tomada de ações sustentáveis;
- 2) Identificar as exigências de mercado influenciadoras das estratégias ambientais das organizações;

- 3) Determinar de que forma os *stakeholders* das organizações impactam as decisões ecológicas tomadas;
- 4) Compreender os efeitos das estratégias sustentáveis na performance e operacionalização das organizações;
- 5) Determinar os principais impulsionadores da adoção da certificação ambiental;
- 6) Compreender a extensão do impacto que a certificação ambiental apresenta na performance internacional das organizações.

4.3. Design de Pesquisa

Na realização de um estudo empírico, é fundamental estabelecer o desenho da investigação de modo a orientar e facilitar a sua realização (Creswell, 2007).

Yin (2003) argumenta que o desenho da investigação pode ser definido como a “elaboração de um plano lógico e sequencial que permita ao investigador conectar os dados recolhidos com as questões iniciais propostas” (p.20-21).

Perante a ausência de unanimidade de conclusões científicas e a própria falta de informação sobre o contexto nacional, Creswell (2009) defende que nestas situações é relevante realizar um estudo de carácter exploratório, devido à necessidade de compreensão mais aprofundada deste fenómeno, e pelo facto de não existir pesquisa aplicada à amostra em específico, nomeadamente às empresas portuguesas.

Este tipo de estudos caracteriza-se pelo foco na exploração inicial de dados de modo a identificar padrões, compreender profundamente as questões em estudo e retirar conclusões quando o tópico é, de certa forma, desconhecido (Malhotra et al., 2017).

Devido ao carácter exploratório da pesquisa, e tendo este estudo como objetivos principais a compreensão da motivação das empresas portuguesas para a procura da certificação, bem como a análise do seu impacto na presença nos mercados internacionais, orienta esta investigação para um método de pesquisa qualitativo, com um método de recolha de dados através de entrevistas. Esta orientação qualitativa aplica-se pelo facto de se procurar compreender profundamente o fenómeno em questão com a obtenção de informação através dos pontos de vista dos participantes (neste caso os gestores das organizações), permitindo conclusões mais ricas do que seria expectável em métodos quantitativos (Snape & Spencer, 2003).

4.4. Método de Recolha de Dados - A Entrevista

A entrevista é vista por Lune & Berg (2017) como “uma conversa com um propósito” (p.65). Este formato de recolha de dados permite um aprofundamento do conhecimento junto da comunidade em estudo (Bray, 2008) através do acesso às perspetivas, opiniões, valores e atitudes dos intervenientes sobre o objeto de investigação (Lune & Berg, 2017; Saldana, 2011). Embora a extrapolação dos dados obtidos neste estudo para uma generalização (Adams et al., 2007) seja complexa devido à longa duração e impossibilidade de realização de entrevistas em grande escala, a qualidade e riqueza da informação obtida (Saldana, 2011) através deste método poderá ser essencial para a compreensão aprofundada do problema de investigação em questão, especialmente tendo em conta o seu carácter exploratório (Haenssger, 2020).

Este estudo, numa fase inicial, tinha em vista a realização de entrevistas semiestruturadas através de videoconferências onde pudesse ser explorada a temática mais aprofundadamente.

A abordagem semiestruturada permite manter o carácter conversacional da recolha dos dados através de uma maior liberdade concedida aos inquiridos para responderem de forma livre e idiossincrática com o entrevistador detendo, mesmo assim, um controlo subtil sobre a direção da entrevista (Walle, 2015). Esta flexibilidade e dinamismo é conseguida através de um número de questões e tópicos pré-determinados podendo, se necessário, alterar a ordem das questões e ir até além do que está pré-definido mediante a informação fornecida pelo entrevistado (Lune & Berg, 2017). Isto permite um maior foco em tópicos que possam surgir no decurso da entrevista e que possam representar um carácter fundamental para o alvo do estudo (Haenssger, 2020).

As entrevistas estruturadas são muito utilizadas quando as mesmas são realizadas em diferentes contextos (Lune & Berg, 2017), pelo que neste caso em específico, a adaptação dos tópicos utilizados na abordagem semiestruturada foi necessária de modo a obter a informação mais aprofundada possível, considerando as condições em que a recolha de dados foi efetuada. Esta abordagem estruturada é capaz de fornecer dados mais concretos e precisos para a chegada de conclusões (Walle, 2015) pelo que a adaptação teve em conta uma maior clarificação e simplificação dos tópicos de modo a possibilitar uma compreensão semelhante a todos os entrevistados (Lune & Berg, 2017). No entanto, apesar da necessidade de uniformização do guião de entrevista, o mesmo foi concebido num modo de resposta aberta de forma a garantir uma maior expansão dos dados obtidos (Haenssger, 2020).

Neste seguimento apresenta-se na **Tabela 4**, a estruturação do desenvolvimento das entrevistas

dividida em seis momentos. O primeiro momento é uma fase de apresentação dos intervenientes e dos objetivos pretendidos para a realização da entrevista, solicitando autorização de gravação. De seguida aborda-se a adoção de uma postura sustentável onde se procura compreender as motivações, impulsionadores e efeitos da tomada de práticas sustentáveis nas empresas. No terceiro momento, apresentam-se uma série de questões relacionadas à ISO 14001 que passam pelas motivações de adoção, análise do processo de certificação e seu impacto. Neste seguimento, na quarta fase parte-se para o processo de internacionalização e sua relação com a própria certificação ambiental, culminando com a quinta e sexta fases onde se conclui a entrevista, questionando ao inquirido se pretende acrescentar mais informações aos dados já fornecidos, agradecendo-se a colaboração e confirmando-se a autorização de transcrição e envio das conclusões (**Tabela 4**).

Tabela 4 Estruturação do Processo de Entrevista

FASE	META
<p><u>1ª FASE</u> <i>Apresentação da Entrevista e dos Intervenientes Clarificação do Propósito e Questões Éticas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicitar o objetivo da entrevista - Conhecer o entrevistado - Enquadrar o entrevistado na temática da investigação - Solicitar autorização para transcrição
<p><u>2ª FASE</u> <i>Abordar a Adoção de uma Postura Sustentável</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as motivações para a adoção de medidas sustentáveis - Identificar os propulsores para a tomada dessas ações - Compreender os efeitos das decisões na organização
<p><u>3ª FASE</u> <i>Abordar a Certificação ISO 14001</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as motivações para a adoção da ISO 14001 - Analisar o processo de certificação e as suas idiossincrasias - Compreender o impacto da norma na performance
<p><u>4ª FASE</u> <i>Compreender o Processo de Internacionalização e a sua Relação com a ISO 14001</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o processo de internacionalização tomado pela empresa e as suas vantagens - Compreender o impacto da ISO 14001 na performance internacional
<p><u>5ª FASE</u> <i>Considerações Finais</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Finalizar a entrevista - Questionar se deseja acrescentar algumas informações aos dados fornecidos bem como se apresenta alguma dúvida
<p><u>6ª FASE</u> <i>Agradecimentos e Confirmação de Transcrição de Entrevista</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer a colaboração na entrevista - Confirmar autorização de transcrição e posterior envio de conclusões da investigação

4.5. Guião de Entrevista

Foi preparado um guião de entrevista partindo, numa fase inicial, do mapeamento de temáticas fundamentais para o tópico em investigação (Lune & Berg, 2017). Seguidamente, detalhou-se as

temáticas gerais em subtemáticas para elaborar de questões relevantes que agrupassem as variáveis necessárias capazes de responder às questões de pesquisa (Lune & Berg, 2017).

De forma a garantir uma correta adequação do guião utilizado, efetuaram-se testes através da análise da ordenação das perguntas e temas do guião, bem como através da avaliação da recetividade de inquéritos enviados, de modo a perceber onde a clarificação das questões poderia ser melhorada. A partir das respostas fornecidas por um dos possíveis participantes e, devido à simplicidade dos dados obtidos, possibilitou o desenvolvimento das questões de maneira a exigir respostas mais extensas, seja através de videoconferência ou de inquérito escrito.

Na **Tabela 5** apresentam-se, portanto, as direções tomadas para a conceptualização das entrevistas considerando os objetivos específicos a atingir e as temáticas a abordar.

Tabela 5 Conceptualização da estruturação do guião da entrevista equilibrando objetivos a atingir e tópicos a serem abordados

OBJETIVOS	TÓPICOS DE ENTREVISTA
<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as motivações que originaram a necessidade da tomada de ações; - Identificar as exigências de mercado que influenciam as estratégias ambientais - Determinar de que forma os <i>stakeholders</i> das organizações influenciam as decisões ecológicas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigências de mercado - Pressões de <i>stakeholders</i> - Impacto de pressões externas na postura ambiental
<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as motivações que originaram a necessidade da tomada de ações; - Compreender os efeitos das estratégias sustentáveis na performance e operacionalização das organizações: 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivações - Resultados
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar os principais impulsionadores da adoção da certificação ambiental - Estimar os custos, obstáculos e impactos da adoção da certificação nas organizações; 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsionadores de implementação - Promotores - Barreiras de Implementação - Custos de Implementação - Impacto da Implementação
<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar a presença das organizações nos mercados internacionais em termos de antecedentes, vantagens, dificuldades sentidas no processo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes - Impulsionadores - Dificuldades - Presença Internacional
<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a extensão do impacto que a certificação ambiental apresenta na performance internacional das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência - Impacto - Vantagem Competitiva

Ao nível de sequenciação das questões, em todas as entrevistas optou-se por iniciar a conversa com questões demográficas relativas ao entrevistado e à organização onde trabalha, de modo a estabelecer uma ligação entre os intervenientes, eliminando desconfortos e inserindo o entrevistado no contexto da conversação (Lune & Berg, 2017).

Neste seguimento, demonstra-se na **Tabela 6**, o guião-base utilizado nas empresas inquiridas neste estudo.

Tabela 6 Guião de Entrevista para as Empresas Inquiridas

FASE	QUESTÕES
<i>Introdução</i>	<p><i>Boa tarde/Bom dia,</i> <i>Desde já gostaria de agradecer a sua participação neste estudo. Antes de começarmos, gostaria de contextualizar um pouco o âmbito desta investigação. Esta pesquisa tem como objetivos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Compreender as motivações das organizações na adoção e uma postura sustentável e na certificação ISO 14001</i> ▪ <i>Analisar o impacto da ISO 14001 na performance das organizações</i> ▪ <i>Avaliar as consequências da ISO 14001 na presença internacional das organizações</i> <p><i>Tomei a liberdade de lhe enviar, previamente à realização desta entrevista, um guião com alguns tópicos que pretendo abordar ao longo desta nossa conversa, que espero que possam ter sido úteis para a sua preparação e mesmo para nos guiarmos. Isto serve apenas como base, pelo que podemos ajustar à medida que a nossa conversa vai fluindo. Sendo assim, antes de iniciar a entrevista gostaria de lhe questionar se poderia efetuar a gravação desta chamada de modo a proceder à sua posterior transcrição. Toda esta informação será utilizada para fins académicos, pelo que a sua confidencialidade está garantida.</i></p>
<i>1: Apresentação do entrevistado e da empresa</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poderia especificar algumas informações demográficas sobre si e a empresa onde trabalha? 2. Conseguiria abordar um pouco sobre o seu percurso na empresa e as funções que ocupa atualmente?
<i>2: Abordar a adoção de postura sustentável</i>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Quais foram algumas das ações sustentáveis implementadas pela vossa organização nestes últimos anos? 4. Consegue especificar quais foram as principais motivações para a adoção desta postura sustentável? 5. Considera que os <i>stakeholders</i> da vossa empresa apresentaram algum papel na tomada desta vossa posição? 6. As regulamentações e legislações assumiram alguma influência na necessidade de tomada de medidas viradas para a sustentabilidade, para uma maior conformidade?
<i>3: ISO 14001 e o seu papel na organização</i>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Há quanto tempo a (nome da empresa) possui esta certificação? 8. Quais foram as motivações para a escolha desta certificação face a outros certificados existentes? 9. A perspetiva de diminuição de custos, funcionou como motivação principal à adesão a esta norma? Ou por outro lado acha que a potenciais vantagens competitivas que a norma poderá fornecer representam um peso maior nesta motivação? 10. Ao nível externo considera-se que a procura de imitação de práticas sustentáveis de outros concorrentes e a melhoria da reputação da empresa são fatores fundamentais na

	<p>procura da adesão à ISO 14001. Considera que no caso desta empresa estas foram fortes motivações?</p> <p>11. Qual pensa ter sido o papel da ISO 9001 na facilitação da implementação das mudanças necessárias para a adesão à ISO 14001?</p> <p>12. Qual considera a importância do papel dos gestores na implementação real desta norma para o seu sucesso?</p> <p>13. Consegue especificar os principais obstáculos enfrentados no processo de adesão?</p> <p>14. Na sua perspetiva, qual a fase de maior impacto ao nível financeiro, neste processo de implementação?</p> <p>15. Consegue identificar alguma desvantagem da adesão da ISO 14001 para a empresa?</p> <p>16. Qual considera o papel dos apoios governamentais e comunitários na adesão à ISO 14001 e até mesmo na própria procura da sustentabilidade das empresas?</p> <p>17. Consegue identificar alguma diferença de performance da empresa pós-certificação ISO 14001?</p> <p>18. Na sua perspetiva quais os principais ativos desta empresa que garantem o sucesso da implementação da ISO 14001?</p>
<p>4: <i>Internacionalização e relação entre a certificação ISO 14001 neste processo</i></p>	<p>19. A (nome da empresa) encontra-se em quais mercados externos e de que forma?</p> <p>20. Quais considera serem as principais vantagens verificadas na internacionalização?</p> <p>21. Por outro lado, na sua perspetiva quais são os principais obstáculos sentidos neste processo?</p> <p>22. Na sua opinião, quais são as principais vantagens que a certificação ambiental garantiu na presença internacional?</p> <p>23. Esta foi uma exigência dos clientes externos?</p> <p>24. Na sua opinião qual o carácter diferenciador que esta norma fornece face a concorrentes externos?</p>

Para as entidades de apoio às empresas utilizou-se a mesma estrutura-base, com uma apresentação semelhante. Diferencia-se do guião acima apresentando por adotar uma orientação mais virada para uma perceção externa não só da evolução dos pedidos de certificação ao longo dos anos, mas também para uma visão sobre motivações e impactos verificados junto das empresas da adoção de posturas sustentáveis e da certificação ambiental **(Tabela 7)**.

Tabela 7 Guião de Entrevista para as Entidades de Apoio

FASE	QUESTÕES
<p><i>1: Apresentação do entrevistado e da organização</i></p>	<p>1. Poderia especificar algumas informações demográficas sobre si e a organização onde trabalha?</p> <p>2. Conseguiria abordar um pouco sobre o seu percurso na empresa e as funções que ocupa atualmente?</p>
<p><i>2: Avaliação da evolução da certificação ISO 14001 em Portugal</i></p>	<p>3. Como entidade de apoio à certificação, como caracteriza a evolução dos pedidos de certificação pela ISO 14001 nos últimos anos por parte das organizações?</p> <p>4. Geralmente, a maior parte das empresas certificadas pela ISO 14001 são de grande dimensão. Denota algum crescimento nos pedidos de adesão por parte das PME?</p>

<p>3: <i>Avaliar a adoção de uma postura sustentável</i></p>	<p>5. Quais verifica que têm sido as principais motivações por parte das organizações para a adoção de uma postura sustentável?</p> <p>6. Sente alguma pressão externa junto das organizações que as levem a implementarem a ISO 14001?</p> <p>7. Acredita que as regulamentações mais restritas assumem um papel persuasor para as empresas na tomada de medidas sustentáveis para atuarem em maior conformidade?</p>
<p>4: <i>ISO 14001 e o seu papel na organização</i></p>	<p>8. Considera que organizações previamente certificadas com a ISO 9001, mostram maior facilidade na implementação das mudanças necessárias para a adesão à ISO 14001?</p> <p>9. Poderia especificar quais os principais obstáculos (ou etapas) que denotaram nas organizações nos seus processos de adesão?</p> <p>10. O processo de implementação da ISO 14001, é considerado uma forte fonte de custos. Acredita que este poderá ser um forte entrave a mais pedidos de adesão por parte das PME?</p> <p>11. Verifica mais entraves na adesão por parte das PME?</p> <p>12. Qual considera a fase de maior impacto ao nível financeiro (ou a fase que representa maior dificuldade), neste processo de implementação?</p> <p>13. Acredita que os apoios governamentais/comunitários representam uma grande força promotora para a adesão à ISO 14001, e outras medidas ambientais nas empresas?</p> <p>14. Considera que a proatividade dos gestores no processo de implementação influencia a real adesão às mudanças inerentes?</p> <p>15. Quais pensa que são os principais ativos necessários nas organizações que garantam o sucesso da implementação da ISO 14001?</p> <p>16. Na sua perspetiva quais são as principais desvantagens que a adesão à ISO 14001 acarreta para as empresas?</p> <p>17. Após a certificação pela ISO 14001 sente diferenças na performance das organizações face ao período pré-certificação?</p> <p>18. Denota dificuldades na manutenção dos certificados por parte das organizações ao longo dos anos? Se sim, quais considera que são os fatores que impedem a renovação da certificação?</p>
<p>5: <i>Internacionalização e relação entre a certificação ISO 14001 neste processo</i></p>	<p>19. Grande parte das organizações que procuram o apoio apresentam presença internacional (EU ou extracomunitário)?</p> <p>20. Poderia especificar as principais vantagens identificadas que a ISO 14001 garantiu na presença internacional?</p> <p>21. Sente que a exigência dos mercados externos poderá ser um propulsor para esta procura?</p> <p>22. Muitas organizações procuram a ISO 14001 para melhorarem a sua imagem internacional, imitando práticas de concorrentes. Já verificaram estas situações nas organizações que procuram a adesão?</p>

A conceção do guião das entrevistas teve em conta toda a revisão bibliográfica consultada e abordada ao longo deste estudo.

A partir dos dados nela referenciados, considerou-se as direções de investigação tomadas para que as questões de elaboração própria se enquadrassem de um modo mais claro ao propósito desta investigação. Para além disto, as questões foram elaboradas de modo que possibilitassem a confirmação e possível expansão das conclusões retiradas da literatura científica.

Portanto, na **Tabela 8**, apresenta-se a estruturação da entrevista seguindo a mesma organização demonstrada no guião, onde se delimita as questões que abordam estas mesmas temáticas, os autores consultados e as suas conclusões, de modo que as questões pudessem facilitar a comprovação, refutação ou a adição de novos elementos a cada tema.

Tabela 8 Estruturação do Guião a partir da Revisão de Literatura

TEMÁTICA	TÓPICO	QUESTÕES DE ENTREVISTA	AUTOR	ARGUMENTAÇÃO
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	<i>Exigências de Mercado</i>	Questão [4]	Gabzdylova et al. (2009) [AUT_1], Lozano (2013) [AUT_2], Orji (2019) [AUT_3], Phan & Baird (2015) [AUT_4], Stern et al. (1999) [AUT_5], Waddock (2008) [AUT_6]	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de uma estrutura global que obrigue a uma responsabilização ambiental das empresas gera movimentos voluntários que pressionam mudanças de práticas [AUT_6] - Regulamentações mais restritas, consciencialização das populações, cobertura mediática [AUT_4 e 5] - Mercados mais exigentes que levam a uma procura de mais vantagens competitivas e melhor reputação [AUT_1,2 e 3]
	<i>Pressões de Stakeholders</i>	Questões [5,6]	Hillman & Klein (2001) [AUT_7], Kassinis & Vafeas (2006) [AUT_8], Manzanares et al. (2008) [AUT_9], Ronalter et al. (2022) [AUT_10],	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Stakeholders</i> influenciam a opinião pública e o decurso das ações da organização permitindo uma potencialização da criação de valor e maximização do lucro favorecendo a formação de vantagens competitivas [AUT_7] - Mais pressões regulamentares ao longo das cadeias de valor levam a uma maior consideração da responsabilidade social das organizações com que se relacionam [AUT_9 e 10] - Forte influência dos <i>stakeholders</i> nos sistemas de gestão das empresas [AUT_10] - Intensificação da competição reforça a necessidade de boas relações para promover a diferenciação [AUT_8]
	<i>Impacto De Pressões Externas Na Postura Ambiental</i>	Questão [10]	Ferrón-Vilchez (2017) [AUT_11]	<ul style="list-style-type: none"> - Considera-se a <u>abrangência</u> e <u>visibilidade</u> das políticas ambientais [AUT_11] <ul style="list-style-type: none"> - em termos de <u>abrangência</u> procura-se compreender o impacto das ações no ambiente externo para que possa ser identificado os pontos de maior esforço limitando a extensão da política ambiental [AUT_11] - em termos de <u>visibilidade</u> aponta-se o grau de exposição da performance ambiental aos <i>stakeholders</i> que determinará o nível de envolvimento destes e o grau do escrutínio de que as empresas serão alvo [AUT_11].
PROATIVIDADE	<i>Motivações</i>	Questão [4]	Aragon-Correa et. al (2020) [AUT_12], Delmas & Terlaak (2001) [AUT_13] e York et. Al (2018) [AUT_14]	<ul style="list-style-type: none"> -Maior simplificação de processos de licenciamento, maior flexibilidade de cumprimento de padrões [AUT_12] - Mais reconhecimento externo, capacidade de diferenciação e vantagem competitiva [AUT_12] -Recompensas financeiras pela adesão e a envolvente externa onde se insere a organização [AUT_12 e 14]

CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL	<i>Promotores</i>	Questões [8,9,10,11,12,16,18]	Granly & Welo (2014) [AUT_15] , Neugebauer, (2012) [AUT_16] , Steger (2000) [AUT_17] , N. Johnstone & Labonne (2009) [AUT_18]	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade dos gestores de ver a gestão ambiental como criadora de valor [AUT_15] - Experiência prévia com sistemas de gestão de qualidade [AUT_15,16 e 17] - Financiamento público [AUT_16 e 18] - Cooperação com parceiros [AUT_15]
	<i>Barreiras de Implementação</i>	Questão [13]	Granly & Welo (2014) [AUT_15] , Heras & Arana (2010) [AUT_19] , Loucks et al. (2010) [AUT_20] , Pimenova & Van Der Vost (2004) [AUT_21] Simpson et al. (2004) [AUT_22]	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade e falta de reconhecimento de regulamentações [AUT_22] - Falta de priorização das ações ambientais [AUT_21] - Dificuldade de acompanhamento dos requisitos exigidos [AUT_22] - Esforço financeiro e falta de recursos operacionais [AUT_15,19,21] - Fraco planeamento de implementação [AUT_20]
	<i>Custos e Críticas de Implementação</i>	Questões [14,15]	Bansal & Bogner (2002), [AUT_23] , Boiral & Henri (2012) [AUT_24] , Curkovic & Sroufe (2011) [AUT_25] , Darnall & Edwards (2006) [AUT_26] , Jong et al. (2014) [AUT_27]	<ul style="list-style-type: none"> - Fornece forte autonomia na implementação das metas podendo levar à manutenção de pontos de ineficiência [AUT_25 e 27] - Incapacidade de definir as metas concretas de melhoria de performance ambiental [AUT_24 e 25] - Medidas individuais dentro do sistema de gestão ambiental podem ter sucesso sem, no entanto, garantirem a efetividade da implementação do sistema como um todo [AUT_23] - Fortes fontes de custos provenientes da identificação da extensão dos impactos ambientais da organização, bem como na necessidade de implementação de novos equipamentos e processos a par das auditorias [AUT_23 e 26]
	<i>Impacto da Implementação</i>	Questões [15,16,17]	Boiral (2011) [AUT_28] , Darnall et al. (2008) [AUT_29] , Ferrón-Vilchez (2016) [AUT_30] , Ferrón-Vilchez (2017) [AUT_11] , Jiang & Bansal (2003) [AUT_31] , King et al. (2005) [AUT_32] , Melnyk et al. (2003) [AUT_33] , Potoski & Parkash (2005) [AUT_34] ,	<ul style="list-style-type: none"> - A especificidade e exclusividade da informação da ISO 14001 potencia a implementação de estratégias mais eficazes [AUT_33] - O processo de implementação facilita a identificação de áreas problemáticas na performance ambiental [AUT_33] - Melhoria da performance ambiental através do controlo fornecido pela avaliação das auditorias [AUT_33] - Desenvolvimento de <i>skills</i> distintas na produção, distribuição e comercialização [AUT_28,30 e 11] - Consumos de recursos mais eficientes e geração de menos desperdício [AUT_11] - Maior capacidade de resposta a exigências e pressões externas bem como aumento da legitimidade [AUT_29,31 e 32] - Diferenciação dos produtos no mercado e geração de competências inimitáveis [AUT_29] - Melhoria da performance ambiental muito explicada pela necessidade de auditorias [AUT_34] - Criação de um sistema de gestão ambiental próprio como gerador de melhorias de performance mais substanciais [AUT_31]

<u>INTERNACIONALIZAÇÃO</u>	<i>Presença Internacional</i>	Questão [19]	Kuivalainen et al. (2012) [AUT_35] , Li et al. (2018) [AUT_26] , Olmos (2011) [AUT_27] , Sui & Baum (2014) [AUT_28]	<ul style="list-style-type: none"> - Vista como uma estratégia primordial para a manutenção da competitividade [AUT_27] - Altamente influenciada pelos recursos e capacidades da empresa, bem como pela visão dos gestores e fatores relacionados com o contexto da organização [AUT_27 e 35]
	<i>Vantagens e Promotores</i>	Questão [20]	Adomako et al. (2022) [AUT_36] , George et al. (2005) [AUT_37] , Li e al. (2018) [AUT_26] , Nummela et al. (2004) [AUT_38] , Sui & Baum (2014) [AUT_28]	<ul style="list-style-type: none"> - Potencia a legitimidade [AUT_28] - Alavanca competências domésticas para novos mercados [AUT_37] - Alarga quota de mercado [AUT_37] - Maior capacidade para crescimento [AUT_28] - Forma de explorar capacidades da organização [AUT_28] - O conhecimento, capacidades tecnológicas, recursos da empresa e visão dos gestores são fundamentais para o sucesso [AUT_26, 28, 36 e 38]
	<i>Dificuldades</i>	Questão [21]	OECD (2008) [AUT_39] , OECD (2009) [AUT_40]	<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras regulatórias e aduaneiras [AUT_39 e 40] - Políticas governamentais e idiossincrasias do negócios no mercado externo [AUT_39 e 40] - Barreiras processuais e informações do mercado [AUT_39 e 40] - Custos de internacionalização [AUT_39 e 40] - Necessidade de adaptação [AUT_39 e 40]
<u>INTERNACIONALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO ISO 14001</u>	<i>Exigência</i>	Questão [23]	Pacheco et al. (2022) [AUT_25] , Prakash & Potoski (2006) [AUT_26]	<ul style="list-style-type: none"> - Fortes exigências do comércio internacional tornam complexa uma atuação competitiva levando-se a questionar os impactos ambientais deste comércio [AUT_25 e 26] - Certificações surgem como uma forma de colmatar críticas e de responder aos requisitos ambientais dos agentes das cadeias de valor [AUT_26]
	<i>Impacto</i>	Questões [22,24]	Pacheco et al. (2022) [AUT_25] , Potoski & Prakash (2004) [AUT_27]	<ul style="list-style-type: none"> - Sinalizam a credibilidade e qualidade das organizações a <i>stakeholders</i> externos pouco familiarizados com as organizações [AUT_25 e 27] - Promotor de exportações com mercados a valorizar estas certificações [AUT_27]

4.6. Seleção da Amostra

As limitações temporais e de recursos (sejam estes financeiros ou humanos), bem como a própria energia dos investigadores (Ritchie et al., 2003), requerem que seja efetuada uma seleção amostral que selecione intervenientes da pesquisa que possam ser representativos para responder ao problema de investigação da população (Saldana, 2011).

A partir desta premissa, na recolha dos dados para esta investigação, foi utilizada uma amostra não-probabilística por julgamento, que permite uma maior liberdade na determinação dos elementos fundamentais dos intervenientes, possibilitando uma melhor caracterização e aplicação da amostra ao estudo, selecionando elementos que devem ser incluídos na amostra que, na visão do investigador, serão representativos da população em investigação (Malhotra et al., 2017). Além disto, este método de seleção amostral possibilita uma maior capacidade de responder às questões de pesquisa elaboradas no estudo (Krippendor, 2004).

Portanto, a partir desta caracterização, as organizações inseridas na amostra devem ser detentoras dos seguintes elementos:

- 1) Ser uma empresa de origem portuguesa;
- 2) Possuir presença em mercados internacionais;
- 3) Ser detentora da certificação pela ISO 14001;

A definição do primeiro elemento deve-se à focalização geográfica dos alvos deste estudo, pelo que a delimitação da origem das empresas é fundamental para a sua adequação. Relativamente ao segundo critério, prende-se com a necessidade de compreensão do impacto do fenómeno da certificação na internacionalização, dado que esta opção é vista como uma estratégia fundamental na manutenção da competitividade e no próprio crescimento da empresa, promovendo uma melhoria de performance (H. Lee et al., 2012; Olmos, 2011), pelo que a existência de ativos que promovam a criação de competências únicas e diferenciadas é uma das formas das organizações se distinguirem em mercados externos (Westhead et al., 2001). Nesta lógica, a presença do terceiro elemento, a adoção de certificação ISO 14001, como o alvo primordial deste estudo, por representar um potencial recurso valioso e inimitável para a empresa e visto como um modo de legitimar a sua presença em mercados externos (Pacheco et al., 2022), é crucial para se explorar a questão de pesquisa referenciada.

Assim, após a definição dos critérios da amostra, a seleção das empresas alvo de análise neste estudo parte do acesso à 16ª edição do Guia de Empresas Certificadas (2021-2022) (CemPalavras,

2022), onde foi possível consultar todas as empresas certificadas em Portugal pelas normas ISO e outros certificados, e acreditadas por autoridades competentes reconhecidas pelo IPAC. A partir da seleção das empresas que correspondem aos critérios definidos acima, procedeu-se ao contacto por vários métodos (dependendo da facilidade de acesso à organização) que passam pelo e-mail, telefone ou *LinkedIn*¹.

Numa fase inicial, este estudo procurou incidir sobre pequenas e médias empresas que satisfizessem os critérios supramencionados pelo facto de esta tipologia constituir a larga maioria do mercado português (Ramos et al., 2013). No entanto, muitas das empresas contactadas ultrapassavam em um ou mais critérios a definição de PME, pelo que foi necessário, perante a dimensão diminuta da amostra e baixa taxa de resposta, alargar os contactos a empresas de maior dimensão. As trinta e quatro entidades contactadas foram abordadas com um e-mail tipo através dos contactos disponibilizados nos seus websites e contas do *LinkedIn*. Este e-mail pretendeu informar o objetivo do estudo e as suas características solicitando, de seguida, o agendamento da entrevista. Destas empresas consultadas apenas foram obtidas três respostas diretamente e à primeira tentativa de contacto. Após a falta de resposta através desta via, foi retomado o contacto ao nível telefónico, na tentativa de obter um acesso mais direto junto dos intervenientes visados, tendo sido assim obtidas mais cinco confirmações de participação.

Paralelamente, embora não sejam o alvo principal deste estudo, contactaram-se as entidades de certificação e acreditação (IPAC, APCER e SGS) na tentativa de obter dados relativos a esta temática na perspetiva dos certificadores, de forma a estabelecer uma comparação entre os dados obtidos dos acreditados pela ISO 14001 *versus* as entidades certificadoras, o que vem permitir uma maior validação e ligação dos dados obtidos de ambas as partes. Destas entidades contactadas, através de um e-mail-tipo adaptado à sua génese² foi obtida a participação da APCER que se disponibilizou a responder a um inquérito escrito e ao envio de uma lista de entidades certificadas pela sua organização.

Para além das entidades de certificação, efetuaram-se contactos junto de organizações ligadas ao apoio às empresas (sejam relacionadas com internacionalização e competitividade, bem como entidades representativas de setores industriais) de modo a obter considerações mais específicas relativamente a esta temática. Das entidades contactadas, obteve-se uma resposta afirmativa por parte do IAPMEI onde se tentou obter informações direcionadas para a relação certificação-internacionalização-competitividade.

Embora o IAPMEI não esteja possibilitado para fornecer dados aprofundados nesta temática para ser

¹ Consultar Apêndice A para uma visualização dos perfis de todas as empresas e entidades de apoio contactadas.

² Para aceder ao e-mail tipo enviado às empresas e entidades de apoio consultar o Apêndice B

considerado como um elemento-chave na obtenção de dados, a partir do seu aconselhamento, recolheu-se informações junto de organizações representativas de diversos setores de atividade e/ou os seus centros tecnológicos que permitem também a corroboração da perspetiva das entidades de certificação comparativamente com o ponto de vista das empresas entrevistadas, devido à sua relativa influência neste processo de implementação.

Neste sentido, dividiu-se na **Tabela 9** os contactos entre entidades relacionadas com a competitividade, internacionalização, inovação e certificação, e entidades ligadas a setores de atividades específicos, de onde as organizações sublinhadas mostraram-se capazes de fornecer informações³:

Tabela 9 Caracterização das entidades contactadas mediante o seu âmbito de atividade

CERTIFICAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO	REPRESENTATIVAS DE SETORES DE ATIVIDADE
AEP	CITEVE
<u>AICEP</u>	ATP
<u>APCER</u>	<u>APICAPS</u>
<u>IAPMEI</u>	CITEVE
<u>IPAC</u>	<u>AIMMAP</u>
SGS	<u>CATIM</u>
	<u>CTCP</u>

1. A APCER, uma organização com mais de 25 anos e de forte presença nacional e internacional, é uma das entidades mais reconhecidas em termos de certificação, auditorias e formação (APCER GROUP, 2023),
2. A APICAPS é uma associação empresarial dos industriais do calçado, representando as empresas do setor através da sua intervenção (entre muitas outras áreas) na internacionalização, assistência técnica e formação, consultoria e no âmbito da qualidade, ambiente e tecnologia (APICAPS, 2023).
3. O CTCP afirma-se como uma associação sem fins lucrativos fundada pela APICAPS e apoiada pelo Ministério da Economia, com vista a auxiliar empresas pertencentes ao setor do calçado, com apoio técnico, formação, dinamização de projetos de I&D e promoção da melhoria dos processos industriais e de qualidade (CTCP, 2023).

³ Nota: Embora tenham sido obtidas respostas por parte do IPAC e AICEP, estas recusaram a participação no estudo devido à limitação de competências para fornecerem dados relevantes. No caso da APICAPS, a mesma remeteu o contacto para o centro tecnológico do setor (CTCP).

4. A AIMMAP é uma organização empresarial sem fins lucrativos criada com o objetivo de apoiar os industriais do setor metalúrgico e metalomecânico na promoção e desenvolvimento da indústria nas áreas da internacionalização, inovação, cooperação e formação (AIMMAP, 2023).
5. O CATIM é o centro de apoio tecnológico à indústria metalomecânica, uma instituição sem fins lucrativos, que pretende auxiliar a inovação e competitividade da indústria metalomecânica através de apoio em projetos, processos de qualidade, certificação e I&D (CATIM, 2023).
6. O IAPMEI é uma entidade pública que auxilia as empresas na definição de estratégias que promovam a inovação, competitividade e internacionalização (IAPMEI, 2023).

4.7. Realização das Entrevistas

Após a definição da estruturação do guião utilizado, e da seleção dos intervenientes considerando os critérios de elegibilidade desta investigação, foram realizadas oito entrevistas com empresas, sendo duas destas conduzidas em formato escrito e as restantes seis via videoconferência, acompanhadas de cinco entrevistas a entidades de apoio às empresas, uma em formato telefónico, uma em modo escrito e as restantes três em videoconferência.

Estas entrevistas foram conduzidas maioritariamente a profissionais relacionados com os departamentos da qualidade, ambiente, higiene e segurança, bem como a gestores de recursos humanos, administradores e das entidades de apoio às empresas nos processos de internacionalização e certificação dos mais variados setores de atividade.

As entrevistas tiveram lugar entre o mês de janeiro e abril de 2023 com uma duração média de uma hora, através de videoconferências que permitiram não só a posterior transcrição, mas também um maior envolvimento entre ambas as partes, desenvolvendo as temáticas abordadas e aproximando a entrevista a um formato mais conversacional (Lune & Berg, 2017).

A condução destas entrevistas a partir de videoconferências, não só permite o contacto entre intervenientes geograficamente distantes, amplificando o raio geográfico do estudo, mas também goza de uma maior flexibilidade temporal na sua realização (Salmons, 2015). Além desta flexibilidade, o contacto com os inquiridos potencia uma melhor interpretação das mensagens transmitidas, não só através do que é dito, mas também através do comportamento não-verbal dos próprios (Lune & Berg, 2017). Esta foi a abordagem preferencial utilizada nos participantes que assim consentiram.

No entanto, apesar destas vantagens reconhecidas na abordagem, as entrevistas realizadas em

formato escrito, acabaram por adotar um carácter estruturado devido à incapacidade de contactar os entrevistados face-a-face. Embora este tipo de formato de resposta retirasse alguma espontaneidade das entrevistas e a exploração aprofundada de tópicos que pudessem surgir, permitiu aos entrevistados contribuir com a sua experiência sem, no entanto, comprometerem a sua ocupação com a tentativa de um agendamento de um horário síncrono adequado para ambas as partes permitindo, assim, uma melhor preparação do mesmo na resposta às questões indicadas (Lune & Berg, 2017).

4.8. Análise de Dados

Para a análise de dados recorreu-se à análise temática. A análise temática é uma técnica de investigação que permite realizar “inferências válidas e replicáveis de textos (ou outro material significativo) para os contextos da sua utilização” (Krippendor, 2004, p.18). Esta técnica possibilita a análise de dados relativamente pouco estruturados (como é o caso de entrevistas) de modo a encontrar significados, simbolismos e conceitos que possam auxiliar a resposta às questões de investigação propostas (Clarke & Braun, 2006; Krippendor, 2004), considerando que todas as inferências aplicadas aos textos recolhidos se aplicam ao contexto do estudo, condicionando as análises obtidas pelos objetivos desta pesquisa e respostas que se pretendem obter (Krippendor, 2004).

Esta é uma técnica que, ao contrário de outras de carácter qualitativo, não está diretamente associada a nenhum enquadramento teórico concreto, gozando de uma forte flexibilidade na abordagem a dados extensos, complexos e detalhados, permitindo uma análise mais aprofundada ao fenómeno em estudo (Clarke & Braun, 2006).

Assim, na análise temática, para garantir que os dados recolhidos permitirão a retirada de conclusões adequadas ao objetivo da investigação, exige a definição de um tema que, mesmo que não seja quantificável ou altamente rígido, permita a elação de informação relevante para a resposta às questões de pesquisa (Clarke & Braun, 2006).

A abordagem de seis passos à análise temática proposta por Clarke & Braun (2006) será a técnica utilizada nesta investigação. Portanto, iniciar-se-á pela transcrição dos dados para um formato escrito, facilitando a sua familiarização com os temas abordados predominantes; de seguida, parte-se para uma codificação geral das ideias presentes nos dados recolhidos de forma a identificar as informações mais relevantes para o contexto do estudo; na terceira fase procura-se identificar e conectar os códigos atribuídos aos dados recolhidos às temáticas gerais do estudo, definindo assim as temáticas e subtemáticas a explorar; na quarta fase, procede-se a uma refinação dos temas definidos de forma a

compreender os de maior relevância e os que poderão ser consolidados noutras categorias; após esta refinação e tematização dos conteúdos, procede-se à sua análise avaliando a sua relevância individual, relação com os outros temas definidos e enquadramento para o panorama geral da pesquisa; na sexta e última fase procede-se à elaboração do relatório das análises efetuadas de modo a ser claro para todos os leitores que não o autor da investigação (Clarke & Braun, 2006).

Ao longo deste estudo foi explicitada a obtenção de dados de natureza qualitativa, através de entrevistas individuais, recorrendo a um guião semiestruturado que permite uma análise consistente, dando abertura e liberdade para a inserção de mais informação de relevância fornecida pelos participantes (Brinkmann, 2018).

Na análise, primeiramente, procedeu-se à transcrição das entrevistas tendo todos os diálogos, expressões verbais e restantes comportamentos não verbais como relevantes para o decurso desta investigação. Considerou-se ainda todas as limitações e idiosincrasias que implicam a transformação de um discurso oral para um discurso escrito, de modo que seja compreensível e fidedigno ao significado atribuído pelos participantes às informações fornecidas (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

De forma a auxiliar o tratamento e sintetização dos dados, procedeu-se à sua organização e codificação no software de análise qualitativa NVIVO 13, permitindo um melhor registo dos termos mais utilizados, das perspetivas mais comuns, bem como uma maior centralização dos dados fornecidos (Lumivero, 2023).

4.9. Fiabilidade e Ética da Investigação

A fiabilidade e confiabilidade dos dados recolhidos nesta investigação assumiu-se sempre como uma prioridade de maneira a garantir a maior assertividade possível dos seus resultados.

Para garantir o cumprimento desta meta, todo este projeto foi desenvolvido tendo em conta práticas éticas. Neste sentido, foi partilhada com todos os participantes uma declaração de consentimento informado⁴, onde se explicita a sua autorização para utilização dos dados recolhidos no estudo, bem como se garante a confidencialidade das suas identidades e das firmas inquiridas. Por esta razão, para efeitos de análise de dados são utilizados nomes fictícios tanto para as empresas como para os entrevistados.

Ademais, foi oferecida a partilha dos resultados desta investigação para que estes possam ter acesso

⁴ Consultar Apêndice C para aceder à declaração de consentimento informado

às conclusões retiradas, facto não só solicitado por alguns participantes deste estudo, mas que também despontou o interesse dos restantes inquiridos. De resto, também se comunicou a possibilidade de abandonarem o estudo a qualquer momento, se os entrevistados não se sentissem à vontade ou na posse de informações suficientes para fazerem parte do mesmo.

Considerando a manutenção do rigor da investigação, de modo a amplificar as informações passíveis de ser recolhidas, e na tentativa de colocar os entrevistados numa posição de conforto na partilha das suas experiências e opiniões honestas, as entrevistas adotaram um formato mais conversacional que vem permitir uma maior participação nas partilhas dos entrevistados além de uma melhor resposta e envolvimento às reações obtidas dos inquiridos (Bray, 2008; Brinkmann, 2018).

Capítulo 5. Apresentação de Resultados

Neste quinto capítulo, apresentam-se os resultados obtidos a partir dos dados recolhidos, considerando os objetivos definidos e relacionados a cada tópico central das entrevistas, tal como apresentado na **Tabela 5**.

Numa primeira fase, caracterizam-se os participantes do estudo considerando a sua função e descrição da empresa. Seguidamente, analisa-se os resultados empíricos obtidos da parte das empresas e das entidades de apoio à certificação. Ao longo dessa apresentação efetua-se uma análise comparativa sobre as considerações obtidas de ambas as géneses das organizações, de forma a validar as perspetivas de ambas as partes. Ainda neste capítulo, são apresentadas algumas considerações levantadas ao longo da realização das entrevistas realizadas que poderão servir como orientação para a elaboração de estudos futuros.

5.1. Caracterização dos Participantes e das Organizações:

Nesta pesquisa, todas as empresas participantes enquadram-se nos critérios de amostragem acima enunciados. Já as organizações de apoio às empresas estão ligadas à implementação da norma ISO 14001 e/ou aos processos de internacionalização das organizações que apoiam. No que respeita aos inquiridos em específico, por questões de confidencialidade, revela-se apenas a sua função nas organizações.

A mesma questão se estende para a própria identidade das empresas, sendo apenas revelado o setor, a sua localização geral e tipologia. Oportunamente, ao longo deste capítulo, serão demonstrados dados mais específicos conforme a temática a ser analisada, que passam pelos seus processos de internacionalização e implementação de medidas relacionadas com a sustentabilidade.

Todas as empresas inquiridas neste estudo são inteiramente de origem portuguesa. Dentro destas oito organizações, cinco das mesmas são de origem familiar diferenciando-se apenas a grande empresa de cerâmica de Aveiro, a empresa da indústria de tintas e vernizes da Maia e a empresa farmacêutica. Regista-se uma predominância do setor industrial, dado que pertencem à grande parcela de tipologias de organizações maiores beneficiárias da certificação ISO 14001, como analisado previamente nas estatísticas apresentadas neste estudo (**Tabela 10**).

Ao nível das entidades de apoio às empresas, foi utilizada a mesma abordagem, revelando a sua área de atuação, localização, funções e formação dos entrevistados (**Tabela 11**).

Assim, abaixo apresentam-se duas tabelas que resumem as principais características tanto das empresas como das entidades de apoio:

Tabela 10 Caracterização das Empresas e Entrevistados Participantes no Estudo

[EMP]	SETOR	LOCALIZAÇÃO	TIPO	CERTIFICAÇÕES ISO	PRESEÇA	CORE-BUSINESS	ENTREVISTADO	FUNÇÃO
1	Cerâmica	Aveiro	PME	9001 e 14001	Nacional e Internacional	B2B e B2C	Carolina P.	Gestora de Qualidade, Ambiente e HST ⁵
2	Mobiliário	Porto	Grande Empresa	9001 e 14001	Nacional e Internacional	B2B	Luísa C.	People and Culture Manager
3	Cerâmica	Aveiro	Grande Empresa	9001 e 14001	Nacional e Internacional	B2B e B2C	Marco L.	Gestor Ambiental e Técnico Superior de HST
4	Têxtil	Guimarães	Grande Empresa	9001, 14001 e 45001	Nacional e Internacional	B2B e B2C	Manuela S.	Técnica de Ambiente, Qualidade e Segurança
5	Cutelaria	Guimarães	PME	9001 e 14001	Nacional e Internacional	B2B e B2C	Hugo M.	Gestor Ambiental
6	Extração de Pedra Natural	Alcobaça	PME	9001 e 14001	Nacional e Internacional	B2B e B2C	Carla B.	Sócia-Gerente
7	Tintas e Vernizes	Maia	Grande Empresa	9001, 14001 e 45001	Nacional e Internacional	B2B e B2C	Manuel C.	Diretor de Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança
8	Farmacêutica	Trofa	Grande Empresa	14001	Nacional e Internacional	B2B e B2C	Ana L.	Especialista de Qualidade

Tabela 11 Caracterização das Entidades de Apoio e Entrevistados Participantes

[ENT.]	ÁREA DE ATUAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	ENTREVISTADO	ÁREA DE FORMAÇÃO	FUNÇÃO
1. APCER	Certificação, Auditoria e Formação	Porto	Alice S.	Engenharia Biomédica e Marketing Management	Market Research Manager
1. APCER	Certificação, Auditoria e Formação	Porto	Rui F.	Engenharia do Ambiente	Técnico Superior de HST e <i>Business Developer</i>
2.IAPMEI	Inovação e Internacionalização	Porto	Raquel M.	Técnica Superior	Direção de Proximidade Regional e Licenciamento

⁵ *Higiene e Segurança no Trabalho*

3.AIMMAP	Engenharia Mecânica ou Industrial	Porto	Ana P.	Engenharia	- ⁶
4.CATIM	Engenharia Mecânica ou Industrial	Porto	Susana M.	Engenharia	Diretora de Sustentabilidade, Ambiente e Segurança
5.CTCP	Calçado	São João da Madeira	Ricardo T.	-	Líder do Departamento de Organização e Gestão de Empresas

Os resultados são organizados de acordo com as temáticas e subtemáticas desenvolvidas na revisão de literatura e na própria conceção do guião de entrevista. Portanto, inicia-se com a responsabilidade corporativa e todos os seus impulsionadores e impactos, passando-se para a implementação da ISO 14001 e todas as suas motivações e consequências, culminando na relação entre certificação ambiental e a internacionalização.

Nesta análise são apresentadas as perspetivas das empresas e entidades de apoio nos temas de entrevista em comum, procedendo-se ainda (nos casos aplicáveis) a uma análise individual nos temas inerentes a cada uma das tipologias de organizações entrevistadas. Para sintetizar esta apresentação de resultados é realizado um paralelismo das conclusões obtidas em ambas as tipologias de organizações.

5.2. Responsabilidade Corporativa

No âmbito da Responsabilidade Corporativa, serão analisadas a implementação de ações sustentáveis tomadas pelas empresas, as motivações internas e exigências de mercado e pressões de *stakeholders* (Clientes, Fornecedores, Colaboradores e Acionistas, Comunidades e Reguladores) que envolvem a tomada dessas ações, e seus impactos na postura ambiental das empresas.

5.2.1. Implementação de medidas sustentáveis:

A certificação ISO 14001, apesar de não exigir qualquer tipo de ação concreta a ser tomada pelas empresas para a sua obtenção, indicando apenas requisitos e orientações genéricas aplicáveis a vários setores de atividade (APCER, 2016) implica, em última análise, uma adaptação por parte das organizações dos seus processos para atingir a conformidade legal e níveis de desempenho ambientais por ela exigidos.

Portanto, considerando esta necessidade, verificou-se que as ações sustentáveis implementadas são relativamente semelhantes nas várias indústrias e setores de atividade, incidindo essencialmente sobre medidas de tratamento e reutilização das águas, monitorização dos consumos de energia, implementação de painéis fotovoltaicos, seleção de parceiros com orientações sustentáveis, e sistemas de gestão de resíduos que envolvam o reaproveitamento e redução do desperdício (**Tabela 12**):

⁶ No caso da AIMMAPS dado que apenas supervisionou a entrevista do CATIM não revelou a sua função.

Tabela 12 Ações sustentáveis implementadas pelas empresas inquiridas

AÇÕES IMPLEMENTADAS	ANÁLISE EMPÍRICA
<i>Reutilização das Águas e Criação de ETAR</i>	<p>“Reutilizamos a água da ETAR para, no interior fabril, ser utilizada em operações de lavagem, descargas da sanita...” (EMP_1)</p> <p>“Apostamos (...) na circularidade, e temos o reaproveitamento da água em processos de recirculação...” (EMP_3)</p> <p>“(...) toda a água que nós captamos vamos utilizando no processo (...) Temos uma estação de pré-tratamento de efluente e depois estamos ligados a uma estação de tratamento onde nos faz o tratamento final.” (EMP_4)</p> <p>“(...) temos instalada uma ETAR na fábrica e toda a água utilizada na fábrica é tratada antes de ser reencaminhada...” (EMP_5)</p>
<i>Monitorização dos Consumos de Energia e Implementação de Painéis Fotovoltaicos</i>	<p>“A última grande ação (...) foi a monitorização da energia, tendo nós definido um acordo de racionalização dos consumos de energia...” (EMP_1)</p> <p>“(...) a aquisição dos painéis solares que significam que 33% da energia consumida provém de fontes renováveis; (...) monitorização ao segundo dos consumos de energia; (...) (EMP_2)</p> <p>“(...) temos a maior parte dos nossos telhados cobertos com painéis fotovoltaicos, seja para produção de energia para venda, como para utilização própria. (...) Adquirimos uma caldeira de biomassa que vai produzir a energia para nós utilizarmos nas máquinas. (...)” (EMP_4)</p> <p>“(...) temos dois parques de painéis fotovoltaicos no telhado (...). Há mais de 10 anos criámos um com 1200 painéis. (...) tinha de ser vendido à rede, e há 1 ano implementamos outro que (...) é totalmente absorvido pela empresa que é reencaminhado para a produção. (...) toda a energia utilizada (...) provém 100% de energias renováveis. (EMP_5)</p> <p>“Implementação de painéis solares...” (EMP_6)</p> <p>“Práticas operacionais de prevenção e redução de energia...” (EMP_7)</p> <p>“Nós temos uma unidade de produção de autoconsumo, em que as coberturas dos nossos edifícios estão repletas de painéis fotovoltaicos...” (EMP_8)</p>
<i>Gestão e Reaproveitamento dos Resíduos</i>	<p>“O plástico residual está a ser aproveitado para incorporação no plástico que adquirimos. Aproveitamos os desperdícios crus do processo, incorporando-os no fabrico”. (EMP_3)</p> <p>“(...) desde a gestão de resíduos...” (EMP_4)</p> <p>“Temos um processo que é a molagem das facas onde (...) utilizamos águas das chuvas e reutilizamos a água nesse processo. Acumulamos essa água da chuva e sempre que necessário utilizamos...” (EMP_5)</p> <p>“(...), introdução de reciclagem...” (EMP_6)</p> <p>“(...) e valorização de resíduos perigosos...” (EMP_7)</p>
<i>Melhorias de Embalagem e de Produto</i>	<p>“(...) uma melhoria gradual da embalagem (...) que seja flexível (...) não possa comprometer o transporte do produto (...) facilmente reciclada...” (EMP_1)</p> <p>“(...) eliminação de substâncias tóxicas e perigosas nos produtos; criação de produtos que favoreçam a redução de consumo energético e ajuste de temperatura” (EMP_7)</p> <p>“(...) com os nossos fornecedores tentamos ter soluções que envolvam devolver as embalagens (...) deixamos de ter o resíduo e eles podem voltar a utilizar as embalagens.” (EMP_8)</p>
<i>Seleção de Fornecedores</i>	<p>“(...) partilhamos o nosso código de conduta, exigimos que eles cumpram o nosso código (...) e são fatores que nos leva a selecionar fornecedores (...)” (EMP_4)</p> <p>“(...) existem parâmetros de seleção de fornecedores” (EMP_2)</p>
<i>Outras Medidas</i>	<p>“(...) o arquivo é digital, já há uma gestão documental; (...) incentivo de quem não tem viatura de serviço, optar por viaturas elétricas em vez do diesel ou gasolina...” (EMP_2)</p> <p>“(...) utilização de veículos elétricos” (EMP_6)</p>

5.2.2. *Motivações Internas e Exigências de Mercado*

A adoção de uma postura sustentável é influenciada por fatores que servirão como propulsores para estas tomadas de posição, considerando também a orientação ambiental da empresa, seja esta reativa ou proativa (Bansal & Roth, 2000; Henriques & Sadorsky, 1999). Os fatores motivadores para adoção de uma postura sustentável indicados pelos inquiridos equilibram os objetivos internos de eficiência e redução de consumos, com as exigências e pressões sentidas provenientes dos seus clientes e outros *stakeholders*.

Motivações Internas

Nas motivações internas, destaca-se a procura de maior eficiência de processos, que vem promover uma otimização dos recursos disponíveis favorecendo uma redução de desperdício e melhoria da operacionalização diária, implicando, uma conseqüente progressão das condições de trabalho, como indicado por vários inquiridos:

“O primeiro grande objetivo é ser uma empresa rentável. Quanto menos desperdício, quanto mais eficiente forem os meus processos, mais rentável eu sou” **(EMP_1)**

“A principal motivação, (...) foi em consequência da otimização de recursos. Nós estamos sempre a (...) ver dentro do processo da organização onde é que podíamos evitar os desperdícios. Isso pode significar mais postos de trabalho ou melhores condições para os trabalhadores que já cá estão (...) E obviamente a redução de desperdício nas indústrias é crucial, ponto. É onde se pode ganhar o dinheiro, podendo investir noutras coisas. **(EMP_2)**

“A nível organizacional é uma mais-valia para a parte da gestão e da organização ambiental. Ou seja, foi a nossa maior motivação, ter um sistema mais bem definido para podermos estar organizados.” **(EMP_4)**

Apesar das empresas considerarem os ganhos de eficiência como uma das motivações principais para esta postura sustentável, denotaram o seu próprio papel na sociedade como entidades com responsabilidades e obrigações sociais:

“A sustentabilidade para o futuro ...” **(EMP_3)**

“As principais motivações que levaram a adotar desta postura é o pensar nas próximas gerações, e pensar na responsabilidade social da empresa.” **(EMP_6)**

Exigências de Mercado

Nas exigências de mercado, são consideradas pelos participantes, para além das exigências ao nível de clientes/consumidores, a necessidade de conformidade legal com as regulamentações em vigor:

“A motivação claramente é à partida uma: a conformidade legal mínima. Hoje em dia, a conformidade legal já não é propriamente um objetivo, é o mínimo para estar no mercado. E (...) nas áreas de ambientais, é bastante difícil de obter. (...) Hoje em dia o cumprimento estrito legal é um *standard* mínimo e nós queremos ir mais além...” **(EMP_7)**

Esta necessidade de cumprimento legal é uma visão também partilhada pelas entidades de apoio à certificação, confirmando esta exigência como um forte propulsor para as empresas, sendo um fator de destaque por parte da **APCER** e **CTCP**:

“...cumprimento legal e melhoria do desempenho ambiental.” **(APCER)**

“E não só, e depois as questões legais, não é? É preciso ver que também há, ao nível das diretivas europeias e da própria legislação nacional, cada vez mais requisitos legais que apontam para a intervenção por parte das empresas na área ambiental (...) é outro vetor que leva a que as empresas que se queiram diferenciar das outras...” **(CTCP)**

Apesar das empresas notarem motivações e objetivos internos como impulsionadores de ações e estratégias que visem a sustentabilidade, destacam de forma evidente as exigências do consumidor (consumidor final ou cliente *business*) como aceleradores, seja ao nível de procura de compreensão das suas práticas sustentáveis ou mesmo demanda de determinados parâmetros ambientais, com um particular destaque para o cliente internacional da parte da **EMP_5**:

“Exigências do mercado e cliente final. **(EMP_3)**

“A nível de clientes, (...) nós somos bombardeados com inquéritos dos nossos clientes a nível ambiental. Ultimamente a sustentabilidade está em alta. Os clientes procuram muito saber quais são as nossas estratégias, as melhores técnicas disponíveis que adotamos para sermos sustentáveis e acabam por solicitar inquéritos, realizam auditorias por responsabilidade social...” **(EMP_4)**

“(...) 90% do nosso negócio é exportação e, portanto, todo esse conhecimento do cliente externo e do mercado internacional foi potenciando novas ideias (...) costume dizer que o que lá fora é prática comum, daqui a uns anos vai passar a ser aqui, portanto vamos nos adiantar, fazer o trabalho difícil que neste momento é pegar no que nos dizem de fora como mais-valia, trabalhá-lo e inovar. (...) o input do cliente leva-nos a aplicar à prática.” **(EMP_5)**

No entanto, esta exigência de mercado (ao nível nacional), na perspetiva da **EMP_1** (indústria cerâmica) é mais circunscrita à tipologia de setor onde a empresa opera. A Gestora de Qualidade destaca a falta de valorização do produto por parte dos clientes nacionais como um inibidor de pressão externa, sendo esta valorizada pelo papel dos clientes internacionais:

“(...) este é um setor muito tradicional. E os clientes, numa primeira fase, são pouco sensíveis a este assunto. Com a internacionalização e com este mercado global, os nossos clientes já começam a ter esta preocupação com a sustentabilidade, responsabilidade social (...)” **(EMP_1)**

Estas exigências dos clientes, são um propulsor também verificado por todas as entidades de apoio

às empresas entrevistadas independentemente do setor onde operam. É principalmente destacado o papel das empresas no contexto da cadeia de valor, reforçando a necessidade de conformidade e uma maior congruência entre os diversos elos da mesma.

“(...) Eu acho até que esse será o principal, que é a exigência dos clientes. Ou seja, nós na metalomecânica, as empresas funcionam numa cadeia de valor. (...) Agora quando nos contactam para a 14001, a primeira motivação é “está a ser exigido pelo nosso cliente””. **(CATIM/AIMMAP)**

“Há um contexto de mercado que mudou significativamente nos últimos anos que (...) levou a que os consumidores ganhassem consciência da importância das questões ambientais, e isso foi transferido para as marcas, e das marcas transferiu-se para as empresas industriais (...) Os diferentes elos da cadeia estão aqui a funcionar.” **(CTCP)**

Para além desta necessidade de cumprir com as expectativas dos vários atores da cadeia de valor destacam também a procura de diferenciação e melhoria da imagem, especialmente em mercados com uma forte valorização ambiental, estando em linha com o reforçado pelas **EMP_1** e **EMP_4**.

“Depois existem também algumas empresas que por sua livre iniciativa procuram, até porque estão num nicho de mercado mais ligado à sustentabilidade (...) por um caráter diferenciador.” **(CATIM/AIMMAP)**

“... imagem da organização...” **(APCER)**

“leva a que as empresas que se querem diferenciar das outras, e, portanto, procuram fatores de diferenciação, são por si proativas.” **(CTCP)**

5.2.3. Pressões de Stakeholders

A transformação conjuntural dos mercados ao nível das preocupações ambientais e suas consequentes alterações em termos de exigências às empresas, estão diretamente associadas às pressões que os *stakeholders* exercem sobre as mesmas, pelo que o seu papel se tem assumido como preponderante para esta mudança de paradigma (Darnall et al., 2010).

Embora brevemente mencionado anteriormente nas motivações para as estratégias sustentáveis, durante o decorrer das entrevistas realizadas, foram abordadas pelas várias empresas e entidades de apoio a influência de várias tipologias de *stakeholders* com destaque para clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e reguladores.

1. Clientes

Todos os inquiridos, apontaram os clientes como indutores fundamentais de novas ações e estratégias sustentáveis, devido à afirmação das suas preocupações ambientais que se traduz nas suas intenções de compra.

“Com a internacionalização e com este mercado global, os nossos clientes já começam a ter esta preocupação com a sustentabilidade, responsabilidade social, das condições de higiene e segurança no trabalho, do cumprimento legal...” **(EMP_1)**

“pois o cliente final está cada vez mais sensibilizado e exigente para questões ambientais” **(EMP_3)**

“Por parte dos clientes notamos que neste momento a nível de sustentabilidade ambiental estão muito preocupados...” **(EMP_4)**

“Nós vendemos produto (...) também com marca do cliente pelo que temos nos adaptar aos requisitos desses clientes. É um trabalho em conjunto porque muitas vezes esses clientes para controlar esse processo (temos bastantes auditorias ao longo do ano) (...), vão nos dando uma ideia do que vão pedindo a seguir, do que podemos melhorar para satisfazer o cliente” **(EMP_5)**

Essencialmente, estas preocupações são demonstradas através da procura por produtos não tóxicos, no cuidado com as emissões de carbono e em embalagens mais conscientes, por exemplo.

“(...) se realmente consideramos a embalagem do produto sustentável, as emissões de CO2 na produção, estão muito preocupados com a utilização de produtos químicos muito nocivos para a saúde...” **(EMP_4)**

Visto que todas as empresas inquiridas são industriais, uma parte importante do seu negócio está orientado para o mercado *business to business*, levando a outro tipo de exigências. Dado que grande parte dos seus clientes são grandes marcas ou empresas que incorporarão estes componentes no seu produto final, também estes são alvos de fortes pressões por parte dos seus consumidores finais, levando a uma procura de uma conformidade ambiental em toda a cadeia de valor de modo a também corresponderem aos compromissos assumidos:

“(...) os nossos clientes, alguns de grande dimensão, sabem como vender o seu produto, esses clientes tentam utilizar estratégias para se diferenciar e como tal, também estes vão-nos dando indicação como trabalhar, questionando-nos sobre os nossos processos e procedimentos...” **(EMP_5)**

“aí eles (clientes) estão também sujeitos ao controle ambiental das atividades que desenvolvem” **(EMP_7)**

“A generalidade das empresas de grandes marcas europeias criaram (...) departamentos de sustentabilidade e introduziram nos seus cadernos de encargos, aspetos relacionados com a sustentabilidade. (...) assumiram compromissos para o exterior através dos relatórios de sustentabilidade ou por outras vias, compromissos fortes em relação à sua cadeia de fornecedores e, portanto, (...) as empresas industriais também procuram estar informadas sobre o que se está a passar nos seus clientes e sabem qual é a estratégia e o que é que esses clientes estão a fazer...” **(CTCP)**

“Sim, o mercado global e as cadeias de valor estão cada vez mais sensibilizadas para o tema da proteção do ambiente e pressionam as organizações a tomarem medidas nesse sentido.” **(APCER)**

2. Fornecedores

A necessidade de uma conformidade ao longo da cadeia de valor leva a que esta exigência por uma maior sustentabilidade seja transferida para todos os atores envolvidos a montante. Nesse sentido, um fenómeno verificado tanto nas entidades de apoio como nas empresas inquiridas, quando se abordou o papel dos fornecedores, teve que ver com a seleção de fornecedores de modo que os seus esforços ambientais e as pressões de que são alvo, fossem também traduzidos para todas as partes interessadas ao seu negócio.

Apesar da orientação ambiental dos fornecedores não se revelar como um fator discriminatório na sua seleção, assumiu-se sim como um forte fator preferencial. Esta não-discriminação de fornecedores tem de ver essencialmente com outros fatores como a proximidade, flexibilidade e rapidez de resposta que, em alguns casos, se sobrepõem ao fator da preocupação ambiental:

“Em termos de selecionar o tipo de fornecedores com que trabalha depende. (...) Nós trabalhamos muito com fornecedores daqui de perto por uma questão de resposta, flexibilidade e rapidez, e nem sempre é possível nós conciliarmos o melhor dos dois mundos. Temos essa preocupação, mostramos isso, falamos com eles, sensibilizamos, agora se é fator discriminatório? Não tem sido. (...) Ou seja, (...) não obrigamos, mas procuramos saber em que estado se encontram.” **(EMP_1)**

“(…) da mesma forma que nem toda a gente pode ser fornecedor... neste caso de matérias-primas. Portanto existem parâmetros de seleção de fornecedores.” **(EMP_2)**

“Essa sensibilidade (dos clientes), também obriga a nós exigirmos uma conduta sustentável aos nossos fornecedores” **(EMP_3)**

“(…) trabalhamos com fornecedores que sejam certificados. Não vai ter um caráter eliminatório se houver outras vertentes associadas (económicas por exemplo), mas para além da certificação, nós temos outros parâmetros que exigimos aos fornecedores...” **(EMP_4)**

“(…) têm mesmo compromissos fortes de influência junto da cadeia de fornecedores para a melhoria do desempenho ambiental e passa até para a certificação ambiental de parte da cadeia de fornecedores.” **(CTCP)**

3. Comunidades

Por último, as comunidades não se revelaram como um *stakeholder* de grande importância na indução de mudança de estratégias, sendo apenas destacado também pela **EMP_7** como um promotor para a empresa se tornar um ator responsável na sociedade.

“Hoje em dia, a sociedade já não permite situações patentes de desvio ambiental (...) e entram aí todos os tipos de *stakeholders* desde ONG'S que também querem um pouco a garantia do nosso desempenho ambiental e participação na sociedade.” **(EMP_7)**

4. Reguladores e Entidades Governamentais

No que respeita à legislação, regulamentações e pressões das entidades governamentais, as perspetivas dos inquiridos são conflitantes. Por um lado, apresentam-se as empresas que não reconheceram as mudanças regulamentares como um promotor de estratégias sustentáveis, destacando mais a sua própria orientação proativa e numa ótica de prevenção futura:

“A nossa característica de produção faz-nos ficar abrangidos pela legislação geral de tudo o que é matéria ambiental. (...) a nível de sustentabilidade, as empresas que são cotadas em bolsa têm de apresentar relatórios de sustentabilidade e nós não o temos de fazer. Ou seja, (...) fazemos isto de um modo voluntário e numa perspetiva de melhoria interna.” **(EMP_1)**

(...) se só fazemos porque a lei está a mandar é não. Neste momento estamos a fazer um trabalho preventivo, por exemplo, relativamente à *Legionella* (...) uma vez que é um assunto que interfere no meio onde estamos inseridos, (...) vamos incluir no nosso plano de emergência (...) Não foi preciso aparecer nenhum caso ou vir cá uma inspeção para estarmos um passo mais à frente. **(EMP_2)**

A **EMP_5** realçou, essencialmente, o papel da legislação de mercados externos que os seus clientes têm de cumprir e, conseqüentemente, também a empresa tem de adotar, e essas regulamentações assumiram um peso mais forte:

“Muitas vezes acontece, eles terem as leis dos seus mercados e questionarem-nos se também as cumprimos e aí sim temos de cumprir essas leis específicas. Acabamos por, numa lei específica de um país, termos de adaptar o nosso processo para que isso não seja um problema” **(EMP_5)**

Uma outra perspetiva, e a mais dominante junto de todos os inquiridos, é efetivamente o reconhecimento da influência destas regulamentações como propulsores de mudança numa visão de manutenção de atividade no mercado, destacando-se o crescimento “ao nível das diretivas europeias e da própria legislação nacional, (...) de requisitos legais que apontam para a intervenção por parte das empresas na área ambiental” **(CTCP)**.

Na visão da **APCER** e do **CATIM**, o cumprimento da regulamentação é uma atividade que faz “parte do dia-a-dia das organizações” **(APCER)**, e uma inerência para a manutenção da atividade no mercado, pelo que a sua conformidade efetivamente assume um papel impulsionador, mas necessário, mesmo que estes requisitos sejam “cada vez mais restritivos” **(APCER)**, reforçando-se a obrigatoriedade do seu cumprimento.

Neste seguimento, é destacado, pelas empresas, o seu papel acelerador de investimentos e importância de manutenção de conformidade:

“Veio acelerar os investimentos nesta área. Normalmente poderiam demorar mais tempo.” **(EMP_3)**

“A legislação é importante, nós somos uma empresa certificada o que quer dizer que temos de cumprir todos os requisitos legais e isso é muito importante para nós, tentamos colocar-nos nessa posição” **(EMP_8)**

No entanto, uma das empresas sinaliza a necessidade de fiscalização desta conformidade. Na perspetiva do Diretor de Qualidade da **EMP_7**, dada a exigência de cumprimento de requisitos legais, espera uma fiscalização do mercado em termos de concordância com estas mesmas imposições de modo a garantir uma uniformização de práticas e equidade entre organizações.

“(…) *stakeholders* institucionais, de nível governamental e outros que nos exigem o cumprimento de requisitos e a quem nós gostaríamos de exigir que eles fiscalizassem o mercado para não haver distorções...” **(EMP_7)**

5.3. A Certificação Ambiental - Motivações, Implementação e Impactos

Analisa-se de seguida a implementação da certificação ambiental numa tentativa de aprofundar as ações de responsabilidade ambiental tomadas pelas empresas.

Inicia-se por um levantamento temporal da implementação da norma ISO 14001 nas empresas entrevistadas, realizando-se uma comparação com as perspetivas de evolução de adoção no mercado empresarial português na ótica das entidades de apoio.

De seguida, analisa-se as motivações para a adoção desta norma, abordando-se algumas variáveis em específico como o papel da ISO 9001 na implementação, a imitação das práticas concorrenciais e melhoria da reputação, e o papel do apoio das entidades governamentais no processo. Parte-se ainda para importância da proatividade dos gestores e outros ativos das organização neste processo, prosseguindo para o impacto financeiro e na performance da empresa.

Por último, conclui-se com a internacionalização das empresas (vantagens e dificuldades), culminando com a relação entre internacionalização e a certificação ambiental, nomeadamente ao nível de impacto na diferenciação e melhoria de reputação, na garantia de qualidade e segurança, no maior acesso a apoios e no reforço da competitividade e papel da concorrência internacional.

5.3.1. Delimitação Temporal de Adoção e Evolução de Pedidos de Certificação:

Através dos dados fornecidos pelas empresas inquiridas, verifica-se que a maior parte possui um sistema de gestão ambiental bem consolidado, com implementações datadas de uma década de existência até aos vinte e dois anos de adoção, salvo os casos das **EMP_5** e **EMP_6** que detêm a ISO 14001 desde 2020 **(Tabela 13)**.

Tabela 13 Ano de adoção da ISO 14001 nas empresas inquiridas

ORGANIZAÇÃO	ANO DE IMPLEMENTAÇÃO
<i>EMP_1</i>	2001
<i>EMP_2</i>	2010
<i>EMP_3</i>	2008
<i>EMP_4</i>	2003
<i>EMP_5</i>	2020
<i>EMP_6</i>	2020
<i>EMP_7</i>	Informação não fornecida possui, no entanto, a atualização de 2015
<i>EMP_8</i>	2001

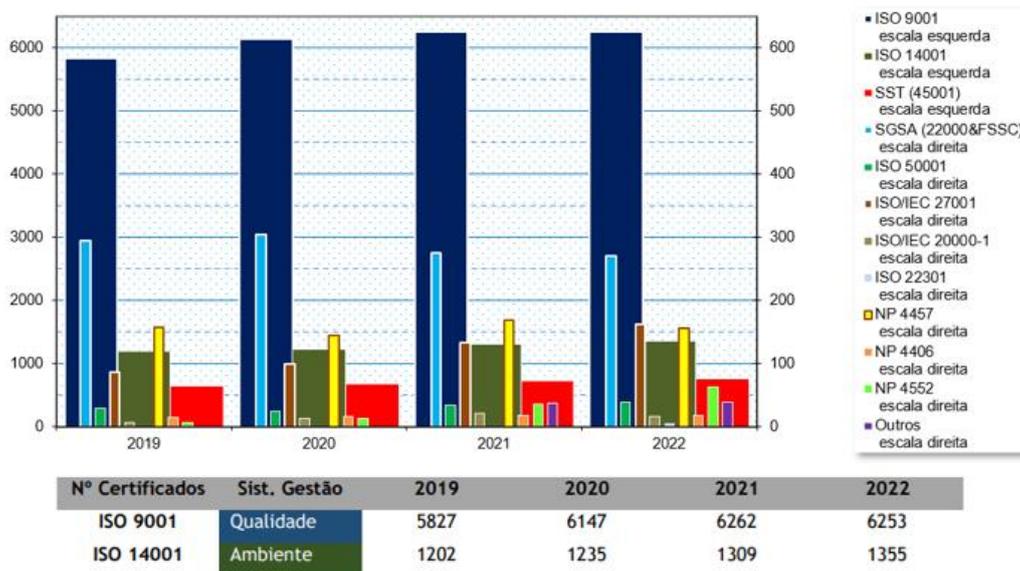
Ao nível de evolução de pedidos de certificação nos últimos anos, as visões das entidades de apoio são relativamente consensuais, confirmando-se uma tendência estável de crescimento constante **(Tabela 14):**

Tabela 14 Visão das Entidades de Apoio à Certificação na Evolução dos Pedidos de Adoção da ISO 14001

ENTIDADE DE APOIO	PERSPETIVA DE EVOLUÇÃO	TIPOLOGIA DE EMPRESA
<i>APCER</i>	“O comportamento das certificações ISO 14001 em Portugal, de acordo com os dados disponibilizados pelo IPAC tem sido variável, <u>mantendo-se acima das 1000</u> empresas certificadas. A APCER, (...) tem sentido que a procura (...) <u>se mantém</u> ao longo do tempo.”	“Cerca de 73% das empresas certificadas ISO 14001 pela APCER são PME”.
<i>CATIM</i>	“(…) sim, o número de pedidos e de empresas certificadas tem vindo a <u>aumentar</u> .”	“(…) no nosso setor, 90% das empresas são PME, portanto quase que por arrasto serão estas as principais visadas”.
<i>CTCP</i>	“Sim claramente <u>aumento</u> . Estamos a falar da certificação ISO 14001, (...) há um aumento de procura deste tipo de certificações por parte das empresas e nomeadamente empresas industriais.”	“(…) no setor do calçado, (...) 95 ou 96% das empresas do setor são PME.”

Mediante as considerações fornecidas pela **APCER**, efetuou-se uma verificação na base de dados do IPAC (2023), remetente a dados recolhidos até ao dia 31 de dezembro de 2022, onde é possível verificar esta evolução dos pedidos de certificação referida desde o ano de 2019. Efetivamente, confirma-se a tendência de aumento nos pedidos de certificação, embora apesar da sua tendência consistente, revela-se pouco expressiva, alinhando-se assim com as informações fornecidas pela **APCER** no que respeita a uma relativa estabilidade de evolução **(Figura 1)**.

Figura 1 Evolução das Empresas Acreditadas pelas normas ISO 9001 e 14001



Fonte: Adaptado de IPAC (2022)

No que respeita à perceção das restantes entidades de apoio, esta visão de aumentos expressivos, embora seja uma questão carente de uma análise mais aprofundada, poderá ter que ver com a tipologia de setor onde pertencem. Tal como previamente analisado, as empresas industriais de variados setores (particularmente o metalúrgico, como apontado), são das organizações com maior número de certificações, pelo que esta perceção de aumento de pedidos verificada poderá estar associada às mesmas. Esta é uma visão concordante com a perspetiva do **IAPMEI** que aponta “as indústrias, sobretudo a metalomecânica, química, têxtil, mobiliário e transformação do vidro como algumas das principais visadas em termos de pressões externas para a tomada de ações sustentáveis”.

Para além disto, é relevante referir que, na perspetiva destas entidades, a larga maioria de requerentes desta certificação são PME, estando em concordância com a génese do tecido empresarial português.

5.3.2. Motivações para a Implementação da ISO 14001

Considerando as principais motivações para a adoção de uma postura sustentável supramencionadas, é importante remeter a análise para as motivações da escolha da certificação pela ISO 14001 em particular, não só pelas vantagens específicas que a mesma poderá fornecer à empresa, mas também nos benefícios comparativamente a outros certificados existentes.

A ISO 14001 é uma norma incidente sobre os processos de gestão da organização (Bansal & Hunter, 2003), pelo que a maior parte das empresas e entidades de apoio apontam, a reorganização dos seus

processos numa ótica de diminuição de consumos e de geração de desperdício como uma das principais motivações isoladas para a escolha.

“(...) as empresas reconhecem o potencial de ecoeficiência que poderá advir da norma, em termos de reduções e, posteriormente, um maior cumprimento dos requisitos do mercado e benefícios económicos que podem ser retirados” **(CTCP)**

“(...) a perspetiva de sustentabilidade e de sistematização de processos...” **(EMP_3)**

“Em primeiro lugar foi pensado: “como vamos trabalhar para a certificação?”, de forma a estruturar a empresa, estar devidamente catalogado, e se isso estiver assim vamos consumir menos energia elétrica, menos água, vamos estar a utilizar melhor o aço na produção, se calhar podemos reciclar e reutilizar...” **(EMP_5)**

Questionadas sobre a potencialidade de diminuição de custos como principal motivação para a adoção da norma, a grande parte das empresas não reconheceu como principal, mas como um impulsionador, destacando o retorno dos investimentos obtido a médio e longo prazo:

“De forma indireta porque bom desempenho ambiental contribui para uma diminuição de consumos e de produção de desperdício. No entanto, não é a principal motivação porque o retorno vai ser a médio e longo prazo.” **(EMP_1)**

“Apesar da diminuição de custos não ser um fator principal é um impulsionador...” **(EMP_4)**

“Numa primeira fase não verificamos diminuição dos custos...” **(EMP_6)**

Face à existência de outras certificações ambientais no mercado atual, questionou-se as potencialidades que a ISO 14001 poderia adicionar face a outras opções disponíveis. Segundo os inquiridos, os principais motivos para a escolha têm que ver com a ligação e possibilidade de extensão dos seus sistemas de gestão ao campo ambiental, o próprio impacto da mesma junto da operacionalização destes sistemas, o seu reconhecimento internacional em vários mercados, e a própria exigência da mesma no que respeita ao cumprimento das obrigações legais. Além disto, a **EMP_5** destaca a maior facilidade de apoio na implementação devido a este mesmo reconhecimento **(Tabela 15):**

Tabela 15 Vantagens reconhecidas na ISO 14001 face a outros certificados

EMPRESA	ANÁLISE EMPÍRICA
<i>EMP_1</i>	“Já eramos <u>certificados pela qualidade</u> , estava em curso o contrato de adaptação ambiental então foi <u>um processo natural</u> ”.
<i>EMP_2</i>	“Eu acho que esta foi a que veio <u>ajudar nas operações diárias</u> (...) veio ajudar (...) no <u>cumprimento da lei</u> . É muito <u>mais exigente</u> que outras normas, com muito mais variáveis.”
<i>EMP_3</i>	“(...) avançámos com esta certificação, que é uma ISO e <u>reconhecida em todo o Mundo.</u> ”
<i>EMP_4</i>	A nível de <u>gestão</u> , (...) porque acabámos por ter (...) forma de cumprir determinadas <u>obrigações legais</u> . (...) a nível de implementação de medidas e ações corretivas (...) já temos um sistema de <u>gestão</u> que nos <u>ajuda a gerir as não conformidades</u> que nos vão aparecendo...”

EMP_5	“Eu acho que principalmente esta é a <u>mais conhecida</u> , a <u>mais divulgada</u> , é mais <u>simples de pedir aconselhamento</u> nesta adoção com outros parceiros por exemplo.”
EMP_7	“A ISO 14001, talvez seja a que é <u>mais difundida</u> (...) para comprovar a boa gestão ambiental. (...) é um referencial muito <u>mais exigente</u> (...) tem uma grande componente <u>normativa</u> , de legislação (...) obriga a fazerem levantamentos de todos os aspetos ambientais legais e do seu cumprimento”
EMP_8	“(…) o facto de ela ser <u>internacional</u> e <u>reconhecida</u> em todo o mundo, porque (...) temos presença em vários mercados, onde a norma é reconhecida e validada, e isso é uma vantagem.”

5.3.3. Papel da ISO 9001 na Implementação da ISO 14001:

No seguimento da implementação da norma com vista à extensão dos sistemas de gestão ao nível de atividades ambientais, foi questionado o papel que a prévia certificação pela ISO 9001 (norma adotada por todas as empresas inquiridas exceto a **EMP_8**) apresentou neste processo de certificação.

Nas empresas que detinham previamente a norma da qualidade, as conclusões obtidas foram bastante claras. Reforçou-se o papel facilitador da ISO 9001 nas adaptações de processos de gestão necessárias para a ISO 14001 ao nível da gestão documental e de informação, bem como de definição de funções. Destacou-se ainda o papel estruturante da ISO 9001 na criação de um sistema de gestão na empresa capaz de responder a uma extensão às áreas ambientais e de segurança, especialmente em áreas como a profissionalização da gestão, capacidade de identificação e aplicação de ações corretivas em não conformidades verificadas, e a própria preparação para fazer face a auditorias.

Por último sinalizou-se ainda o papel fundamental da ISO 9001 em inculcar os princípios de gestão da qualidade junto dos colaboradores, o que vem garantir uma maior capacidade destes de implementar as exigências ambientais requeridas pela norma (**Tabela 16**):

Tabela 16 Papel da ISO 9001 na Implementação da ISO 14001

EMPRESA	ANÁLISE EMPÍRICA
EMP_1	“ <u>Ajuda!</u> (...) o facto de existir procedimento <u>de gestão de documentos</u> , <u>gestão da informação</u> , <u>ter uma hierarquia de responsabilidades</u> , (...) facilitou a implementação dos procedimentos para a norma do ambiente. (...) os <u>colaboradores já tinham sentido a implementação das normas da qualidade</u> , logo quando se veio falar das normas de ambiente, já foi natural que eles se <u>vissem envolvidos</u> em todo este processo.”
EMP_2	“ <u>Ajudou!</u> A <u>9001 foi o grande desafio da mudança</u> (...) para profissionalizar a gestão. Quando a 14001 chega (...) posso lhe dizer que hoje quando temos auditorias externas ninguém fica a trabalhar nos dias anteriores para a auditoria porque isto já é algo que está inculcado...”
EMP_3	“Esta certificação veio facilitar, pois a <u>sua estrutura são similares em normas ISO</u> . Assim já se conhecia a metodologia”.

EMP_4	“(…) para poder ter um sistema de gestão que consiga gerir a organização da forma mais organizada. (….) Como <u>“a mãe” seja a 9001 e depois as outras acabam por partir dessa e conseguirmos ter ali o sistema já mais orientado.</u> ”
EMP_7	“(…) foi um <u>bom ponto de partida para 14001</u> em termos da <u>gestão documental.</u> ”
APCER	“ <u>Sim</u> , a estrutura atual das normas é semelhante e está <u>idealizada precisamente para facilitar a integração das várias normas da ISO</u> , não apenas a nível da estrutura da norma e documental, mas também na definição das estratégias e procedimentos de gestão.”
CTCP	“Digamos, <u>é um pilar</u> . (….) porque uma empresa que está certificada com ISO 9001 está articulada com a 14001, ou seja, tem requisitos e cláusulas comuns. (….) significa que, para implementar um sistema de gestão ambiental, tenho de pegar nessas cláusulas (da qualidade) e integrar a componente ambiental e <u>isso é facilitador, porque a estrutura já está criada</u> ”.
CATIM	“ <u>Facilita muito</u> . (….) existem uma série de <u>requisitos comuns a estas normas</u> . Portanto já ter uma norma implementada, haver já as práticas de controlo de não conformidades, melhorias contínuas, ações preventivas, análises de indicadores, melhorias nos processos de auditorias, definição de autoridades e funções, já está feito. Há <u>um trabalho de base...</u> ”

Este papel facilitador não foi corroborado nas **EMP_5 e EMP_6** que implementaram ambas as normas em simultâneo, o que apesar de ser uma prática menos comum, é também possível devido ao forte papel integrador de ambas as normas nos sistemas de gestão. A **EMP_5**, mesmo assim, aponta o papel estrutural da ISO 9001, para a facilitação da extensão ao sistema de gestão ambiental:

“A espinha dorsal será a 9001 e a parte do ambiente surge para complementar. Eu acredito que quem tenha uma das duas, depois incluir a outra será só melhorar, complementar esse processo.” (**EMP_5**)

A única empresa que se desviou das visões das restantes analisadas foi a **EMP_8**. Esta empresa, apesar de já ter sido certificada pela norma da qualidade, decidiu, por opção estratégica, não renovar esta certificação, guiando-se pelo seu próprio sistema de gestão. Esta decisão deve-se ao facto de pertencer ao setor farmacêutico que exige um outro tipo de parâmetros que, na perspetiva da Gestora Ambiental desta empresa, requerem o desenho de um sistema mais idiossincrático.

No entanto, apesar disto, o princípio de alargar esta visão ao campo ambiental mantém-se, defendendo também uma gestão integrada em todas as áreas:

“Nós tivemos a ISO 9001, mas por opção estratégica (….) não renovamos a certificação no ano passado. No entanto, (….) temos um sistema de gestão da qualidade que é direcionado para a indústria farmacêutica e que é muito mais exigente que a 9001. (….) havia uma lacuna, porque (….) não tínhamos para o âmbito ambiental foi daí que decorreu a implementação do sistema ambiental e tornar o mais integrado possível.” (**EMP_8**)

5.3.4. Imitação das práticas concorrenciais e melhoria da reputação como propulsores de implementação

Após a abordagem da diminuição de custos como motivação para a implementação da norma, inquiriu-se as empresas sobre o papel da concorrência nas suas decisões, de forma a avaliar se a imitação das práticas sustentáveis da competição assumiram alguma importância para as empresas inquiridas se manterem em paridade ao nível ambiental no mercado onde se inserem.

Nesta variável em específico, os resultados não foram consensuais. Grande parte da amostra não respondeu diretamente a esta questão e, nas respostas possíveis de obter, a maioria das empresas refere que esta imitação não foi uma motivação, pelo facto de muitas vezes terem sido pioneiras nesta certificação:

“Não. Nós fomos a primeira empresa do setor das porcelanas a ser certificada em Portugal, e a nível da qualidade fomos a primeira empresa da Península Ibérica, por isso não é aquilo que os outros fazem que nos vai condicionar.” (EMP_1)

“Pelas empresas concorrentes acho que não. Acho que nós sempre fomos muito preocupados ao nível sustentável...” (EMP_4)

“Eu acho que a EMP_8 foi a 1ª farmacêutica portuguesa a ter esta certificação. Ou seja, não houve a questão da imitação porque éramos pioneiros nesta área. Eu acho que vai mais um pouco na ótica de melhorar o nosso comportamento.” (EMP_8)

A única empresa que corroborou esta motivação é a **EMP_3** que, por pertencer ao setor das cerâmicas (particularmente na área dos revestimentos e pavimentação), refere que esta imitação assumiu um papel motivador. Poderá argumentar-se que, apesar de não ser desenvolvido pelo Gestor Ambiental, terá que ver com uma necessidade de diferenciação de produto, especialmente em resposta ao mercado *business to business*, dado que a empresa pertence a um setor de produtos menos diferenciados (Pacheco et al., 2022).

“Todas as motivações descritas se assemelham às nossas opções.” (EMP_3)

5.3.5. Papel dos Apoios Governamentais e Comunitários na Implementação

Ao longo deste estudo analisou-se o papel impulsionador que os apoios governamentais e comunitários (seja ao nível financeiro como de consultoria) poderiam assumir no momento de implementação da ISO 14001 pelo que, junto das empresas e entidades de apoio inquiridas, pretendeu-se avaliar o nível de importância atribuído a esta variável.

Nesta temática, as respostas das empresas estão associadas a fatores como dimensão, antiguidade de implementação da norma e contexto de mercado atual. De um modo geral, em grandes empresas e

com sistemas já implementados há vários anos, os apoios governamentais não ajudam a realizar melhorias nesse âmbito. Apesar disto, as empresas continuam a procurar os incentivos que possam existir na tentativa de tentar acelerar futuros projetos ambientais que pretendam implementar, mesmo que a sua concessão não seja determinante para a concretização:

“Não, com as atuais condições de financiamento. São escassos e por exemplo, se for uma empresa que não esteja certificada, (...) as vantagens são imensas, se for uma empresa como a nossa que tem um histórico de 20 anos, (...) foi fazendo as suas melhorias (...), é muito difícil de obter um financiamento. (...) para uma empresa que já tem um sistema consolidado (...) já não há assim tantos financiamentos e que sejam apelativos.” **(EMP_1)**

“(...) aos apoios (...) eu diria que são cruciais. No entanto, (...) não se decide se vamos realizar algo ou não mediante a existência de um apoio. Até porque atualmente, como grande empresa, nós não temos grandes apoios. É muito difícil e quando temos a percentagem é muito pouca. (...) Atualmente (IAPMEI e AICEP), dão um apoio às empresas mesmo em termos de legislação, apoio e orientação. Por isso, são cruciais sim. (...) não é só apoio monetário, mas de orientação.” **(EMP_2)**

“Para a ISO 14001 os apoios não são força motora. Para a sustentabilidade são importantes, pois é sempre pertinente a energia verde e novos processos/maquinaria mais sustentáveis.” **(EMP_3)**

“Na ISO não, já está um sistema muito maduro. Mas noutros termos, nós candidatámo-nos.” **(EMP_4)**

No caso da **EMP_5** com um sistema de gestão ambiental jovem, os apoios governamentais também não se revelaram como relevantes, preferindo o gestor ambiental destacar a implementação ao nível operacional como um desafio muito maior, mesmo na presença de financiamento:

“Eu penso que aqui não existiu apoio financeiro, mas também (...) por muito que se diga que há financiamento tem de haver muito “querer” e (...) porque é tão difícil esse processo que não sei se é haver um apoio financeiro que na prática se vai refletir...” **(EMP_5)**

Do lado das entidades de apoio à certificação, a visão converge com a das empresas no que respeita ao papel acelerador que estes apoios podem representar nos investimentos. No entanto, o **CTCP** reforça o papel do apoio de consultoria na compreensão dos requisitos da norma indo de encontro à importância do apoio referida pela **EMP_2**:

“Sim, todos os apoios são bem-vindos às organizações na altura de investir, e servem muitas vezes de catalisadores de medidas já planeadas, mas ainda a aguardar disponibilidade financeira para avançar.” **(APCER)**

“É mais como um acelerador. O obter a norma não vai por apoios, porque não há nada na norma que obrigue a investimento. Agora, se quisermos reduzir desperdícios por exemplo, aí vai obrigar a investir, e esses apoios podem ser importantes na tomada de decisão para acelerar esse processo.” **(CATIM)**

“(...) acho que, sinceramente faz diferença, porque (...) embora as normas tenham sido feitas para as empresas por si próprias implementarem os processos (...) é complexo para as PME e, portanto, eu diria que a parte de apoio de consultoria é relevante. Em termos do apoio ao investimento, (...) não é o

financiamento que vai fazer a diferença entre fazer ou não fazer. (...) se existirem, as empresas acedem a eles. Ou seja, não tanto em definir se vai ou não, mas acelerar este processo.” **CTCP**

5.3.5. Papel da Proatividade dos Gestores no Processo de Implementação

Ao longo deste estudo foi analisada a importância da predisposição dos gestores para o processo de implementação, pelo que junto dos participantes procurou-se compreender em que campos o papel dos gestores se evidenciou no sucesso de adoção da ISO 14001.

De uma maneira geral, as visões foram relativamente unânimes, com exceção da **EMP_2** e **EMP_8**. Tanto as empresas como as entidades de apoio destacaram, sobretudo, o papel unificador e orientador na potencialização das comunicações entre as restantes hierarquias da empresa na implementação das mudanças. Para além disso, reforçam o seu papel valorizador do sistema e motivador na transformação de comportamentos, tendo a capacidade de alterar as orientações dos funcionários da organização. Ademais, os gestores de topo são capazes de disponibilizar os bens e ativos necessários para se fazer cumprir os objetivos definidos, numa ótica de se adaptarem à realidade e contexto da empresa onde se inserem:

“É fundamental e é aquilo que quase diria que é meio caminho andado para que uma certificação de um sistema de gestão ambiental tenha sucesso” **(EMP_1)**

“(…) se a gestão de topo, (...) estiver envolvida, creio que as coisas funcionam de uma forma muito mais organizada e conseguimos desenvolver as coisas, não ficam paradas ou a meio do processo. (...) diria fazer força mesmo para que as coisas aconteçam” **(EMP_4)**

“(…) é fundamental porque se a gestão de topo não estiver consciencializada (...), na prática vai haver muitas questões que irão atrasar o processo. (...) posso sugerir que se faça muita coisa, mas se a gestão não identificar como mais-valia mesmo que seja a longo prazo, é impossível avançar. (...) as ideias (...) não vão ser materializadas. (...) a gestão de topo vai pressionar o trabalhador (...) a melhorar e a mudar mentalidades” **(EMP_5)**

“(…) além de disponibilizar os bens, também têm de dar alguma cobertura, demonstrando vontade que isto seja um objetivo da empresa.” **(EMP_7)**

“A gestão de topo, que garante os recursos necessários para a implementação do SGA⁷, incluindo o fator técnico, e motiva e orienta a cultura organizacional no sentido desejado.” **(APCER)**

“(…) se o gestor numa reunião, por exemplo, de análise, desvalorizar o sistema está a reduzir a sua capacidade de intervenção junto de todos os trabalhadores...” **(CTCP)**

As empresas destacam ainda a atualização da norma na variável da responsabilidade pela gestão, que aumenta a importância dos gestores no apoio à adoção:

⁷ *Sistemas de Gestão Ambiental*

“Principalmente porque há um requisito que é a responsabilidade pela gestão em que se for um projeto da gestão é natural e normal que eles estejam presentes, que verifiquem, participem, deem a sua opinião.” **(EMP_1)**

“(…) a atualização da nova norma, (…), o envolvimento da gestão de topo é um dos fatores de mudança principal principais...” **(EMP_4)**

“As atualizações mais recentes da norma veem reforçar esse envolvimento.” **(CATIM/AIMMAP)**

Já as **EMP_2** e **EMP_8**, ao invés de destacarem os gestores, preferem referir o trabalho em equipa e a correta comunicação e definição de responsabilidades como variáveis mais relevantes para a efetividade de implementação:

“Eu acho que uma organização hoje em dia só consegue sobreviver se todos tivermos virados para o mesmo lado.” **(EMP_2)**

“Eu acho que num sistema de gestão ambiental todos nós temos um papel importante e acho que tem a mesma importância sejamos nós colaboradores de chão de fábrica ou de gestão de topo. (...) Acho que não conseguimos definir quem tem o papel mais importante, mas acho que devem ser bem definidas as funções de cada um para garantir o bom desempenho da empresa. É um papel de trabalho de equipa.” **(EMP_8)**

5.3.6. Ativos da Organização de Sucesso na Implementação

Analisou-se também outras potenciais características das empresas que poderiam ser facilitadoras desta adoção efetiva da norma.

De um modo geral, os fatores de maior destaque das empresas e entidades de apoio foram sem dúvida a comunicação entre as pessoas e a sua própria formação e competências, bem como o envolvimento e comprometimento da gestão de topo neste processo. Além destes dois fatores reforçaram-se a cultura e metodologias adotadas pelas empresas nestes processos.

a) Comunicação entre Pessoas, Formação e Envolvimento da Gestão de Topo:

“Eu diria as pessoas e o envolvimento da gestão.” **(EMP_1)**

“(…) formação da massa humana que aqui trabalha, e a interligação com a envolvente.” **(EMP_3)**

“Temos a administração ao nosso lado sempre, que é como um nosso parceiro...” **(EMP_4)**

“A gestão de topo, se todas essas pessoas não esmorecerem e descerem ao chão de fábrica, falarem com os trabalhadores, vai fazer com que eles queiram seguir aquela ideia, não fique só no papel. (...) Se (...) tiver esse espírito de missão, só é assim é que vai ser levado à prática e vão ser disponibilizados recursos para melhorar.” **(EMP_5)**

“(…) os principais fatores de sucesso são mesmo os gestores e a própria comunicação entre gestores e funcionários. (...) É importante que a empresa tenha pessoas com competências ao nível ambiental e que vão adquirindo ao longo do tempo, porque os requisitos ambientais também vão mudando.” **(CTCP)**

“(…) conhecimento técnico, permite ter o conhecimento para a implementação do SG* (…)
os ativos principais serão as pessoas. Estando garantido (…)
os restantes irão permitir a implementação.”
(APCER)

b) Cultura e Metodologias Adotadas:

“(…) a cultura organizacional, permite o alinhamento de toda organização com a política do SG.” **(APCER)**

“(…) e a cultura que a empresa já tem…” **(CTCP)**

“As metodologias adotadas…” **(EMP_3)**

“Está em foco (…)
os relatórios de sustentabilidade, (…)
nós também estamos a produzir o nosso.” **(EMP_4)**

“Nós temos indicadores que medem o desempenho do nosso sistema e isso acaba por ser uma forma de leitura mais rápida e facilitada para a gestão de topo de compreender a eficácia.” **(EMP_8)**

5.3.7. *Obstáculos de Implementação*

É importante compreender os principais desafios no processo de adoção da ISO 14001, com a sua focalização nas mudanças processuais e adaptação das práticas a uma realidade ambientalmente consciente, considerando todos os ativos humanos, materiais e financeiros necessários para o seu sucesso.

Os resultados apontam para diversos obstáculos, considerando a dimensão da organização, setor e maturidade do sistema.

Neste sentido, abaixo, destacam-se as principais dificuldades enfrentadas:

a) Falta de informação, estruturas, capacidade de acompanhamento e burocracia:

Reforça-se essencialmente a falta de informação clara que auxilie a implementação das mudanças necessárias para uma efetividade de adoção, a par de uma dificuldade de monitorizar todos os processos devido à falta de tecnologias ou muitas burocracias, por exemplo. Esta burocracia exagerada na fase inicial, na perspetiva da **EMP_5** retira naturalidade ao processo de certificação, devido ao desajuste à realidade da empresa. A inexistência de estruturas que suportem os processos implementados com a certificação ISO 14001 em determinados mercados internacionais afirmou-se também como um obstáculo de nota:

“(…) quando (…)
implementamos havia uma falta de informação e consistência nos recursos, e havia muita falta de organização e do cumprimento dos requisitos legais a um nível geral. (…)
era tudo feito manualmente (…)
Era mais difícil e demorado acompanhar.” **(EMP_1 - Certificada desde 2001)**

* Sistema de Gestão

“O nosso principal problema teve que ver com o auxílio a uma empresa externa para implementar e fizeram dessa norma uma “bíblia”. Foi um exagero de burocracia, um exagero de processos para cumprir com a norma de maneira cega e na realidade não era necessário ser tão estrito, tão documentado. Tudo demasiado estruturado, retirando a naturalidade dos processos. Neste momento (...) tentamos interpretar a norma à nossa realidade.” **(EMP_5 - Certificada desde 2020)**

“Acho que as barreiras já foram maiores no passado em termos de estrutura. A estrutura externa, como redes de gestão adequada (...) de resíduos não existiam em mercados, como África, em que nós não avançamos com certificações ambientais (...) porque não existem infraestruturas adequadas para fazer uma gestão ambiental correta.” **(EMP_7 - Atualização da ISO 14001 de 2015)**

b) Ausência de cultura ambiental junto dos trabalhadores e falta de recursos humanos:

O facto dos trabalhadores das organizações, numa fase inicial, não possuírem uma predisposição pró-ambiental, dificultou a implementação do processo, tornando-se necessária a sua consciencialização para a importância destas ações de forma a garantir a eficácia de implementação de novos processos. A própria falta de trabalhadores destacados para as tarefas ambientais, dificulta também a implementação e monitorização das ações tomadas.

“Alguns entraves na sua adoção por parte dos colaboradores, pois ainda não tinham esta cultura ambiental.” **(EMP_3 - Certificada desde 2008)**

“O inculir o pensamento ambiental nos colaboradores também foi complicado porque as respostas são “sempre se fez assim” e acaba por ser uma dificuldade acrescida.” **(EMP_5 - Certificada desde 2020)**

“Burocracia e manutenção de boas práticas junto dos trabalhadores” **(EMP_6 - Certificada desde 2020)**

“Falta de recursos humanos dedicados à implementação das novas tarefas ambientais” **(AIMMAP/CATIM)**

c) Necessidade de Avaliação e Acompanhamento da Conformidade legal:

O sucesso de implementação da certificação ISO 14001 implica que a empresa se apresente em completa conformidade com o regime legal ambiental em vigor, não só em termos da legislação geral, bem como nas regulamentações inerentes a cada setor de atividade. A identificação dos requerimentos a cumprir, as não conformidades e implementação das mudanças representa uma forte atividade consumidora de recursos que pode implicar um atraso da certificação.

“Necessidade de avaliação de conformidade legal que obriga a um forte controlo e monitorização e, portanto, de recursos”. **(APCER)**

“Cumprimento da legislação. Na fase de identificação da conformidade legal podem detetar inconformidades que poderão atrasar o processo de implementação embora seja uma situação rara”. **(CTCP)**

5.3.8. Custos e Impacto Financeiro da Implementação

No seguimento das dificuldades acima analisadas, é importante destacar o impacto financeiro associado à implementação, de modo a avaliar se os recursos disponíveis das empresas seriam suficientes para uma adoção efetiva da norma. O fator mais referido pelos entrevistados foi sem dúvida as auditorias externas de renovação da norma.

“As auditorias são a principal fonte de custo. Porque o resto, (...) é requisito legal, tem de se cumprir (...). Agora as auditorias da certificação é um peso muito grande. Nós por exemplo, em 2022, (...) chegamos a ter 7 dias e meio de auditorias. Quer dizer nós pagamos essas auditorias...” **(EMP_1)**

“(...) Embora os custos da auditoria externa sejam elevados...” **(EMP_3)**

“A nível de custos, temos os custos da auditoria anual, de renovação da norma, em que é um custo inevitável...” **(EMP_4)**

“Em termos de auditorias, claro que estas têm um custo externo de termos um auditor cá.” **(EMP_8)**

“E os (...) custos dos organismos de certificação, (...) estão definidos com base no número de trabalhadores, ou seja, número de dias de auditoria tem a ver com o número de trabalhadores e, portanto, isso penaliza as empresas de (...) mão-de-obra intensiva”. **(CTCP)**

A **EMP_4**, apesar de apontar como um custo, visualiza as auditorias não como um momento de deteção de erros, mas como “um contributo para ajudar a melhorar e a conseguir implementar novas medidas e conseguir ter um sistema de gestão mais maduro”.

A par das auditorias, destacou-se também os custos de investimentos em novos equipamentos:

“Houve muitas máquinas que foram renovadas para ter em conta a nova norma” **(EMP_2)**

“Podemos ter em investimentos, como falei com as questões dos painéis fotovoltaicos...” **(EMP_8)**

“(...) a fase de operacionalização é a mais dispendiosa uma vez que implica alguns investimentos em equipamentos e em melhorias dos existentes.” **(APCER)**

No entanto, tanto a **EMP_7**, como a **APCER** e o **CATIM/AIMMAP** referem o nível de maturidade e impacto ambiental da empresa como variáveis determinantes do grau e exigência de investimentos necessários. Ou seja, uma maior maturidade ambiental representa uma menor necessidade de investimento:

(...) vai depender dos impactos ambientais que a empresa tem. (...) Este tipo de certificação não é tão generalista (...), depende muito da atividade onde está, da dimensão da sua empresa.” **(EMP_7)**

“Vai depender do grau de maturidade ambiental da organização. Há empresas sem sistema de gestão ISO 14001 com desempenho ambiental muito bom e que não teriam de avançar com grande investimento para a certificação.” **(APCER)**

“Depende muito do nível de organização da empresa. Se a empresa já tiver um nível de organização elevado, já cumprir os requisitos legais, se calhar a maior parte dos custos terá a ver com a questão da mudança, das melhorias...” **(CATIM/AIMMAP)**

No entanto, os entrevistados também descrevem estes custos como investimentos de retorno a médio e longo prazo, devido à diluição dos custos de investimento à medida que vão sendo obtidos benefícios decorrentes dos mesmos, seja ao nível de poupanças de energia, ganhos de eficiência, entre outros:

“(…) quando decidimos implementar a 14001 nós não vimos isso como um custo ou como algo que tínhamos de passar, víamos isso como uma vantagem. Só profissionalizando é que conseguimos crescer, alargar mercados e angariar mais clientes...” **(EMP_2)**

“Os custos foram há muito, diluídos nos dividendos”. **(EMP_3)**

“Eu vejo isto como um investimento, (..) inicialmente há uma fase em que a empresa tem de ter um esforço, mas que depois acaba por ser amortizado com as ações, as medidas a serem implementadas.” **(EMP_8)**

“(…) as organizações começam a perceber que este investimento tem retorno, por exemplo, na redução dos custos com consumos energéticos ou de água”. **(APCER)**

5.3.10. Impacto Pós-Certificação

Na tentativa de compreender os impactos da certificação ISO 14001 para a performance das empresas procurou-se entender de que forma a norma ambiental melhorou o desempenho.

De um modo geral, os inquiridos apresentaram alguma dificuldade em clarificar as áreas específicas que sofreram uma melhoria clara de desempenho devido à incidência da ISO 14001 na constante melhoria contínua da operação ao longo dos anos, e da própria dispersão de realidades desde o período pré e pós-certificação:

“(…) nós vamos é fazendo melhorias, a chamada melhoria contínua, onde procuramos fazer melhorias nos indicadores. (...) Não se vê num ano, mas sim ao longo de vários anos.” **(EMP_1)**

“Então isso é difícil de medir. Estamos a falar de coisas muito intangíveis, não é propriamente uma coisa fácil de medir em termos económicos...” **(EMP_7)**

“Essa pergunta é bastante difícil de responder porque (...) a empresa cresceu muito, por isso acho que não consigo realizar uma comparação justa como com uma empresa que implementou há 5 anos em que a realidade não é assim tão diferente...” **(EMP_8)**

Nas empresas e entidades de apoio que conseguiram caracterizar as variáveis de melhoria destacaram o maior cumprimento da lei, a melhor gestão de resíduos associada com menores desperdícios, maior inovação nessa gestão, bem como uma maior monitorização da performance e capacidade prevenção/antevisão de situações de não conformidades, com uma exemplificação por parte

da **EMP_5**. As entidades de apoio reforçam ainda a relação de dependência entre o grau de melhoria ambiental com os objetivos definidos pela empresa (**Tabela 17**).

Tabela 17 Impacto da Performance no Período Pós-Certificação

EMPRESA	ANÁLISE EMPÍRICA
<i>EMP_3</i>	“A aceitação da empresa por performances ambientais foi um <u>marco pela positiva</u> ”.
<i>EMP_4</i>	“Somos <u>mais eficientes</u> (...) E a nível de desperdício conseguimos <u>diminuir</u> (...), pela gestão dos resíduos resultantes da empresa. Acabámos por entrar em alguns projetos para (...) utilizarmos os nossos desperdícios para reciclar, com vertente à produção de um novo produto ou de um subproduto. Acaba por <u>promover a inovação</u> ”.
<i>EMP_5</i>	“(…) se não fossemos certificados <u>seria impossível monitorizar</u> os consumos internos. (...) começamos a analisar os consumos de água apercebemo-nos que estávamos a consumir em exagero (...) conseguimos identificar no processo produtivo o ponto onde havia a perda de água. (...) E isso aplica-se a tudo, a resíduos... Nós avaliamos os indicadores com maior impacto, e (...) <u>chegamos a ideias para percebermos onde podemos reduzir, reutilizar no nosso processo...</u> ”
<i>APCER</i>	“Sim, <u>menor esforço no controlo</u> dos seus aspetos ambientais e respetivos impactes; <u>Previsão e antecipação</u> de situações de emergência; <u>Poupança de recursos</u> ”
<i>CTCP</i>	“Começa logo pela <u>avaliação da conformidade legal</u> , porque a nossa legislação é vasta (...) e, portanto, aí há uma melhoria (...) junto da <u>atitude dos próprios trabalhadores</u> porque, (...) tomam consciência ambiental e transportam para as suas casas (...) E depois (...), <u>depende muito da atitude da empresa</u> , da cultura, e depende das auditorias, de fatores exógenos como a legislação e custos...”
<i>CATIM/AIMMAP</i>	“Imensos! Basta só “organizar a casa” (...) uma empresa (...) com atividades mais dispersas, quando começa a fazer mais monitorização e analisar o dado que nos parece tão óbvio, mas que não existia, com a sistematização que a 14001 fornece, traz <u>mais-valia para a gestão dos dados e do desempenho</u> ”.

A partir da diferença de performance pós-certificação, junto das entidades de apoio, procurou-se ainda analisar as dificuldades de manutenção da norma por parte das empresas ao longo dos anos de modo a compreender a potencial existência de variáveis que pudessem impedir uma renovação da ISO 14001.

Todas as entidades de apoio inquiridas comprovaram a facilidade de manutenção da certificação ISO 14001 devido à constante melhoria dos processos aplicados pelas organizações, e da própria promoção da política ambiental, facilitando a adoção de novas estratégias ambientais e a própria abertura da norma na definição dos objetivos a cumprir considerando as características de cada empresa:

“É muito fácil. Depois de o sistema estar montado é só manter. A diferença tem a ver com o desempenho. (...) Apesar da norma falar na melhoria contínua, eu posso só ir melhorando pequenas ações e mantenho o certificado, como posso realizar grandes mudanças. (...) é uma norma (...) que tem uma abertura suficiente para a empresa definir o seu caminho e o grau de melhoria que quer implementar.”

(CATIM/AIMMAP):

“Depende do alinhamento com a política ambiental, por exemplo, se a gestão de topo salvaguarda e promove os princípios da ISO 14001, à partida, as dificuldades são ultrapassadas.” **(APCER)**

“Um dos requisitos da norma é (...) terem indicadores de gestão ambientais que são analisados e avaliados em termos de objetivos, metas, etc. e essa integração desses indicadores ambientais na gestão que faz com que as empresas tenham de pensar como é que vão fazer, etc (...) não, não é complicado. Não conheço nenhum caso das empresas que trabalham connosco que tenham “perdido” a certificação ao longo do tempo...” **(CTCP)**

5.4. Internacionalização e Certificação Ambiental

Neste último tópico pretende-se analisar a relação entre a adoção da certificação ambiental com a presença internacional. Inicia-se por uma análise da presença internacional das empresas participantes, abordando-se as vantagens e dificuldades sentidas no processo, culminando com a análise da certificação ambiental no contexto internacional, ao nível de impactos.

5.4.1. Presença Internacional

A análise do nível de presença internacional das empresas inquiridas foi elaborada a partir das informações disponibilizadas pelos entrevistados, website das empresas e do repositório da AICEP “*Buy From Portugal*” que compila os mercados internacionais onde as empresas atuam, em vários mapas geográficos presentes na **Figura 2**.

Estes mapas possibilitam uma compreensão visual mais facilitada e uma análise mais resumida das atividades internacionais das empresas em estudo. Tornou-se necessário recorrer a dados secundários para a obtenção de informações mais aprofundadas sobre a internacionalização das empresas inquiridas, devido à incapacidade de muitos dos entrevistados (devido à sua função) de clarificarem de forma extensiva a presença internacional da empresa ao nível de principais parceiros comerciais, ou mesmo padrões de internacionalização.

A partir desta compilação, apesar das empresas inquiridas apresentarem uma presença internacional bastante difundida geograficamente, denota-se um padrão comum nos principais mercados de destino, com a afirmação do mercado Europeu (particularmente União Europeia), seguindo-se os mercados americanos e asiáticos:

“Todos os mercados, mas com incidência na Europa, América do Norte...” **(EMP_3)**

“(...) acho que estamos em todos os continentes. (...) Temos clientes no Egito, Alemanha, EUA, espalhados por todo o mundo. **(EMP_5)**

“Os principais mercados da EMP_5 continuam a ser: Espanha, Reino Unido, EUA, França, Suécia, Alemanha, Itália, Rússia, Brasil, Japão, Turquia, República Checa, Holanda, México, Austrália, Grécia, Bulgária, Arábia Saudita, Marrocos e Hong Kong.” **(AICEP, 2016)**

“Essas exportações são realizadas para países da União Europeia e EUA...” **(EMP_8, 2020)**

Estes resultados encontram-se em linha com as estatísticas previamente apresentadas neste estudo, que apontavam os mercados europeus (particularmente Alemanha, França, Espanha e Países Baixos, seguidos de EUA) como principais destinos das trocas comerciais nacionais.

Todas as empresas destacaram os mercados internacionais como os principais alvos das suas estratégias, com representações entre cerca de 75% e 98% dos seus volumes de negócios:

“A nossa presença no mercado nacional é de 2%. Muito residual.” **(EMP_1)**

“O nosso mercado principal é o internacional, temos cerca de 10% do mercado nacional, o restante é internacional.” **(EMP_4)**

“Penso que neste momento 90% seja exportação...” **(EMP_5)**

“Estamos presentes em 93% - USA, Inglaterra, Europa...” **(EMP_6)**

“(...) em que os mercados internacionais já representam 76% do volume de negócios... (...)” **(Relatório de Gestão 2020 EMP_8)**

Figura 2 Presença nos Mercados Internacionais das Empresas Inquiridas





Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados fornecidos

5.4.2. Vantagens e Dificuldades no Processo

Na tentativa de introduzir a temática da relação entre a internacionalização e o impacto da certificação ambiental nesse processo procurou-se avaliar, primeiramente, as principais vantagens e dificuldades sentidas no processo de expansão. Apesar de não ter sido possível obter considerações de todas as empresas, as perspetivas dos entrevistados revelaram-se semelhantes.

Nas vantagens da internacionalização, de um modo geral, os inquiridos destacaram a diversificação do negócio, diminuição do risco e a exigência dos mercados externos de uma maior adaptação como impulsionador de melhores práticas. Ademais, a melhoria da reputação e imagem da empresa e sua marca, bem como o reconhecimento da qualidade em novos mercados, afirma-se, nas suas perspetivas, como um fator fundamental não só para os produtos da empresa, bem como para a imagem do próprio mercado nacional.

“(…) o facto de trabalharmos com várias culturas obriga-nos a ter uma mente aberta, acaba por exigir mais.” **(EMP_2)**

“A qualidade e as boas práticas da empresa, serem bem vistas no exterior.” **(EMP_3)**

“(…) Os nossos clientes acabam por ser grandes marcas, (…) são bons clientes. (…) A divulgação da nossa marca, também lá fora, acaba por ser vista de uma forma diferente do que (…) a nível nacional. Acho que os outros países dão (…) mais valor (…) ao nosso artigo português, que quando vêm cá, ficam maravilhados com o que veem com empresa, com a forma como trabalhamos…” **(EMP_4)**

“Menor risco de negócio, diversidade.” **(EMP_6)**

Já nas barreiras sentidas no processo, os destaques vão essencialmente para as barreiras alfandegárias e regulamentares, as culturas de determinados mercados e a atual situação volátil que ultrapassa o setor dos transportes com a guerra ucraniana, que se traduzem em custos superiores e, no caso da **EMP_4**, numa inacessibilidade a clientes russos, resultando também numa maior dificuldade em penetrar em novos mercados:

“Mas atualmente são os transportes que estão muito caros e obrigam-nos a reduzir margens e fazer “ginásticas” diretamente.” **(EMP_2)**

“(…) a guerra tem sido um fator que tem condicionado bastante (...) teve um impacto muito grande na produção. (...) Mesmo a nível de transportes, temos um aumento dos combustíveis. Mesmo os nossos transportes serem feitos praticamente todos via marítima ou via aérea. (...) Também teve um impacto bastante grande relativamente às matérias-primas, a clientes que possuíamos na Rússia, por exemplo. (...) Agora tivemos de gerir essa situação, que acaba por não ser fácil.” **(EMP_4)**

“Depende. (...) se o mercado não for europeu, entramos noutra tipo de problemas...burocráticos, serviços aduaneiros que são muito mais específicos.” **(EMP_5)**

A questão das barreiras regulamentares é exemplificada pela **EMP_2** no mercado norte-americano referindo que, particularmente na indústria do mobiliário, a questão da adaptação à legislação das normas nacionais e estaduais representam um custo muito elevado, acabando por inibir a competitividade da empresa.

“(… eu acho que as barreiras alfandegárias e as questões de segurança no país, eram um problema. (...) as que havia que eram controladas pelo Governo e barravam as importações. (...) Além disso, a parte da legislação de cada país. (...) por exemplo não trabalhamos com os EUA (...) por questões de barreiras internacionais. (...) Quem exporta madeiras para os EUA, para além da legislação do país produtor tem de cumprir a legislação dos EUA que depende de cada estado. (...) o próprio governo coloca taxas e taxas sobre esse valor que fica incomportável para o produtor e para o próprio consumidor para importar esse produto da Europa (...) O mercado comunitário acaba por ser o nosso ponto forte por causa disso.” **(EMP_2)**

Uma outra barreira também referida pela **EMP_4** é a dificuldade na definição de um preço competitivo nos diversos mercados onde procura penetrar. Na visão da gestora inquirida, o equilíbrio da qualidade apresentada com o preço a praticar é uma gestão complexa devido à forte concorrência, sendo exacerbada pelos fatores de volatilidade acima referenciados.

“Talvez o preço praticado. A nossa qualidade, acabámos por se calhar praticar um preço, mais alto que outras e se calhar não conseguimos ser tão competitivos com outras empresas, e isso se calhar, fará com que não consigamos entrar no mercado como gostaríamos...” **(EMP_4)**

5.5. Impacto da Certificação Ambiental na Internacionalização:

A definição das vantagens e dificuldades percebidas pelas empresas no processo de internacionalização permitiu compreender de que forma é que a certificação ambiental poderia surgir como um ativo auxiliador não só na penetração de novos mercados, mas também na afirmação nos mercados externos onde as empresas já detêm presença.

Quando se fala em vantagens concretas que a certificação ambiental poderá acrescentar à internacionalização das empresas, as perspetivas dos inquiridos, em geral, são consensuais.

Embora os entrevistados se tenham focado em diferentes aspetos que acrescentaram valor a este processo, as principais variáveis destacadas foram fundamentalmente a diferenciação, melhoria de reputação, garantia de qualidade e segurança do produto, e reconhecimento internacional de boas práticas, fatores também destacados pelas entidades de apoio à certificação.

5.5.1. Diferenciação e Melhoria de Reputação

Dada a forte concorrência internacional e exigência dos mercados por boas práticas ambientais, reforçadas ao nível industrial, a certificação ambiental devido à exigência para a sua adoção e manutenção, revela-se nas empresas adotantes como um fator diferenciador, especialmente valorizado em mercados mais sensíveis às questões da sustentabilidade.

Para além disso, tal como referenciado neste estudo, grande parte destas empresas possui clientes de marcas de forte reputação e exigência ambiental, pelo que a sua seleção como fornecedor integrante de uma cadeia de valor sustentável em todos os níveis reforça esta diferenciação e reputação em todos os mercados (**Tabela 18**):

Tabela 18 Perceção de Diferenciação e Melhoria de Reputação pelos Inquiridos

EMPRESA	ANÁLISE EMPÍRICA
EMP_1	“(…) Dá-nos maior <u>diferenciação</u> e mais <u>confiança</u> .”
EMP_4	“Eu acho que tem mais a ver com a <u>diferenciação</u> , (...) quando os clientes nos solicitam informações, uma das questões que nos fazem é se somos certificados, que tipo é que temos, que requisitos é que cumprimos, acaba por ser mais esse nível.”
EMP_5	“Eu acho que a principal vantagem é a <u>imagem que é passada</u> . Foi como lhe disse, fomos a primeira e única empresa do setor a ser certificada e só isso trouxe um <u>reconhecimento</u> acrescido, em termos de divulgação da marca, marketing. E quem nos escolhe, escolhe porque sabe que existe essa preocupação com o meio ambiente. “
EMP_8	“Claro que demonstramos como uma bandeira a nossa gestão ambiental. <u>Melhora a nossa imagem</u> sem dúvida junto do público.”
APCER	“(…) Depois isto reflete-se, na <u>melhor reputação, diferenciação</u> , redução da pegada de carbono, redução da pegada hídrica...”

<i>IAPMEI</i>	“(…) é um fator dinâmico de competitividade que, embora não seja fundamental para a operacionalização diária, é sim crucial numa <u>perspetiva de diferenciação e competitividade</u> em mercados externos (...) reforçando a sua <u>fiabilidade e boa imagem</u> .”
<i>CTCP</i>	“(…) uma parte significativa das empresas é B2B, portanto, trabalha com marcas e basicamente, é a sua <u>diferenciação</u> ...”

5.5.2. Garantia de Qualidade e Segurança

A qualidade e segurança do produto, bem como dos próprios processos da empresa, é um dos fatores mais referenciados pelos inquiridos. Nas suas perspetivas, o facto de possuírem a ISO 14001, devido ao seu reconhecimento internacional, transmite aos clientes internacionais uma garantia de que a empresa opta por processos conscientes e procura ativamente diminuir a sua pegada ambiental, que se traduz em produtos menos tóxicos e mais sustentáveis. Além disto, a própria melhoria dos processos auxilia o cumprimento das expectativas dos clientes e exigências ao nível da qualidade dos produtos.

Ora, esta demonstração de qualidade, contribui para o estabelecimento de uma confiança inicial em novos negócios e reforça as relações comerciais já estabelecidas, fortalecendo a credibilidade da empresa ao nível internacional (**Tabela 19**):

Tabela 19 Perceção de Garantia de Qualidade e Segurança Internacional com a ISO 14001

EMPRESA	ANÁLISE EMPÍRICA
<i>EMP_1</i>	“Dá um bocadinho a <u>garantia de sucesso</u> . (...) para uma empresa que não tenha qualquer certificação ou informação a nível de ambiente, a EMP_1 é selecionada.”
<i>EMP_2</i>	“O que nos veio ajudar foi <u>melhorar os processos</u> para conseguirmos melhorar os prazos de entrega e <u>cumprir com as expectativas dos clientes</u> . (...) tudo no processo produtivo, (...) que venha melhorar traduz-se numa melhoria de satisfação aos nossos clientes e esse é o nosso foco.”
<i>EMP_4</i>	“Dá mais <u>segurança</u> . Se somos certificados a nível ambiental, temos de cumprir determinados requisitos, e isso acaba por <u>nos tornar mais seguros e eles ficam mais seguros</u> .”
<i>EMP_5</i>	“(…) ao nível de uma maior perceção de qualidade, por parte dos clientes. Sendo uma empresa que é da Europa e ser certificada, há outro <u>selo de qualidade</u> , outra <u>credibilidade</u> , outra diferenciação.”
<i>EMP_6</i>	“ <u>Promoção de boas práticas</u> junto de mercados mais exigentes.”
<i>EMP_8</i>	“O facto da norma ser internacional acaba por ter a mesma importância em diferentes mercados, porque essas empresas também têm essas certificações e <u>garante</u> à partida que <u>estão a ser feitas parcerias com as mesmas preocupações</u> , e isso em termos ambientais é muito positivo.”
<i>APCER</i>	“Cada vez mais a ISO 14001 permite às organizações <u>assegurarem aos seus clientes</u> que o seu <u>impacte</u> na cadeia de valor e no ciclo de vida dos produtos <u>está controlado</u> .”
<i>IAPMEI</i>	“(…) ao nível internacional é <u>garantia de uma qualidade</u> nos produtos comercializados pelas empresas...”
<i>CATIM</i>	“A norma ISO, por ser internacional é válida em qualquer país (...) segue o mesmo referencial. (...) O facto de seguirem um referencial verificado e auditado por uma entidade

	externa acreditada e aceite, (...) demonstra que há um respeito, um cumprimento integral dos requisitos da norma é válido em todo o lado. É uma garantia de <u>confiança, qualidade e credibilidade.</u> ”
CTCP	“(...) cada vez mais as marcas internacionais querem mostrar (...), que a sua cadeia de fornecedores é integrada por empresas que são boas cidadãs. (...) nesse caso, (...) é preciso evidenciar e (...) mostrar que trabalham com fornecedores certificados. Portanto, (...) do ponto de vista da internacionalização, a certificação tem um valor acrescido para as empresas, porque (...) é uma forma de evidenciar essas práticas. Acaba por <u>garantir confiança, credibilidade, qualidade.</u> Confiança inicial até, porque para quem está de fora, ter a ISO 14001 significa que a empresa já tem uma estrutura montada, tem preocupações ambientais...”

Neste âmbito a **EMP_7** (pertencente à indústria química de tintas e vernizes), prefere destacar o foco da norma ISO 14001 no processo e não no produto, pelo que o diretor de qualidade reforça a importância da norma como um requisito do negócio e de manutenção no mercado:

“a questão ambiental é crucial para estar na atividade. Não é um fator de sucesso, mas é um fator de continuidade para estar no negócio em qualquer uma das geografias onde nós estamos. (...) Quando se vai para mercados externos como o alemão, por exemplo, a adaptação maior é ao nível do produto, não é muito ao nível do processo, mas mercados mais exigentes não lhe permitem que não cumpram as normativas exigíveis na própria origem. (...) se é valorizado de uma maneira palpável para ser um fator de sucesso em negócios de exportação tenho de responder que não...” (**EMP_7**)

5.5.3. Maiores Acessos a Apoios para Empresas

A possibilidade acrescida de aceder apoios externos de auxílio à internacionalização e ao desenvolvimento de estratégias ambientais foi, surpreendentemente, uma temática referida. A visão dos inquiridos converge na medida em que a implementação e demonstração de boas práticas ao nível ambiental em mercados internacionais, reforça a credibilidade da organização como uma concorrente viável para usufruir dos apoios limitados concedidos, assumindo-se como um fator de desempate entre empresas de características semelhantes:

“Abriu portas a concursos que exigiam boas práticas e certificações” (**EMP_3**)

“A certificação ambiental é uma variável de valorização das candidaturas que poderá servir como um fator de desempate entre várias organizações de características semelhantes. (...) Além de servir como um impulsionador na seleção para o acesso a mais financiamentos e apoios na atuação ambiental, ao nível internacional é garantia de uma qualidade...” (**IAPMEI**)

5.5.4. Reforço da Competitividade e Papel da Concorrência Internacional

A exigência dos clientes internacionais, tal como analisado anteriormente, assumiu um papel de importância na perspetiva dos inquiridos para a adoção da ISO 14001, portanto, procurou-se compreender, não só se as empresas com esta adoção reforçaram esta competitividade, mas também

o papel que a concorrência assumiu na imitação de práticas ambientalmente conscientes.

Embora não tenham respondido diretamente ao papel que as estratégias dos concorrentes assumiram nas suas ações, as empresas consideram que a implementação da ISO 14001 efetivamente reforçou o seu papel competitivo. A **EMP_4** acrescenta a exigência de outro tipo de certificações específicas à ISO 14001, de modo a corresponder aos requerimentos dos clientes de forma diferenciadora:

“Sim sem sombra de dúvidas” **(EMP_1)**

A concorrência... Tirando Portugal, como estamos aqui a trabalhar com *players* internacionais, a discrepância é muita... (...) eu não vejo a ISO como um meio para, mas sim como uma forma de acrescentar valor. **(EMP_2)**

“Sim, pois as exigências começam a ser constantes. Quem tem esta certificação está em vantagem.” **(EMP_3)**

“A 14001 para eles, (...), são certificados, sim, mas requerem sempre outro tipo, uma que seja reconhecida internacionalmente e, por exemplo, a SMET é uma delas (...) ou seja, a presença destes fatores é que poderá nos diferenciar face a concorrentes...” **(EMP_4)**

Eu acho que se os concorrentes externos tiverem a ISO, coloca-nos no mesmo patamar e se não tiverem é diferenciador.” **(EMP_5)**

“Sim, cada vez mais, os clientes e prescritores tem essa referência.” **(EMP_6)**

No que respeita à imitação de práticas de concorrentes internacionais, as entidades de apoio (com exceção da **CTCP**) consideram que esta é uma variável de relevância e de influência, dado que a paridade das empresas nacionais com os *players* internacionais resulta não só numa melhoria de imagem, mas como uma própria necessidade para a manutenção no mercado:

“Sim, mas mais interessante é depois perceberem que acabam por ganhar mais do que a melhoria da sua imagem.” **(APCER)**

“Sim. Faz parte do meio de mercado. Repare, se eu estou a concorrer com outra empresa, até posso ter melhor preço, mas começa a ser um parâmetro diferenciador (até com as novas políticas europeias ambientais) nestas circunstâncias. E acresce que algumas empresas estão a exigir isso à partida. (...) Não tenho dúvida nenhuma.” **(CATIM/AIMMAP)**

Na visão da **CTCP**, embora o gestor não descarte a imitação de práticas concorrentes como uma situação recorrente em certificações de carácter altamente específico, considera que no caso da ISO 14001, pela sua ambivalência e notoriedade, os indutores são essencialmente os requisitos dos clientes. É destacado ainda a criteriosa seleção das empresas no que respeita à alocação dos recursos e de investimentos, pelo que a própria adoção da norma é vista de um modo que se estende além da paridade

concorrencial:

“Não. (...) A maior parte das situações é: “Tenho um cliente que já me fez uma auditoria uma vez e falou-me nisto” e isto é um tipo de motivação que ocorre sistematicamente (...) Pode acontecer de outras certificações que não a ISO 14001, porque há cada vez mais certificações específicas e (...) aí sim aí, poderá haver alguma indução de olhar para um concorrente numa feira que tem determinada certificação e gerar uma procura. Agora a ISO 14001 é uma norma (...) conhecida. (...). Mas as empresas, até por uma questão de relação de custo-benefício, são muito criteriosas (...) procuram tentar focar-se antes de avançar, do que é que isso pode trazer para a empresa. **(CTCP)**”

Capítulo 6: Discussão de Resultados

Neste capítulo interpreta-se os dados obtidos considerando a revisão e literatura científica analisada. Começa-se por analisar os resultados na temática da responsabilidade corporativa, prosseguindo com os temas relacionados com a ISO 14001 e a relação entre internacionalização e certificação.

6.1. Responsabilidade Corporativa

Dada a relevância da responsabilidade corporativa devido às consequências interdependentes e simultâneas sofridas mundialmente (Panayotou, 2000), as ações sustentáveis tomadas e motivações verificadas junto dos inquiridos para a tomada de decisões nesse sentido apresentam-se em concordância com revisão literária apresentada considerando as motivações internas e externas para a mudança.

6.1.1. Ações Sustentáveis Implementadas

As empresas participantes, na exemplificação das ações sustentáveis por si implementadas, enquadraram-nas em categorias como reaproveitamento de águas e resíduos, melhorias de embalagens e de produtos, a par de uma monitorização de consumos de energia e utilização de fontes alternativas, além da seleção de fornecedores, corroborando a literatura científica revista até ao momento.

As estratégias de reutilização das águas em processos de circularidade e a reutilização de resíduos materializadas pela reincorporação no processo produtivo, como é o caso da **EMP_3** com o plástico residual, ou na própria gestão de resíduos e reciclagem das **EMP_4** e **EMP_6**, e na valorização dos resíduos perigosos da **EMP_7**, enquadram-se nas conclusões apresentadas por Porter & Van der Linde (1995) e Berry & Rindinelli (1998) que defendem a implementação desta tipologia de ações numa ótica de melhoria da qualidade do processo produtivo com vista a reduzir o desperdício e reorganizar o processo de um modo mais eficiente. A mesma concordância, defendida por Potricha et al. (2019) pode ser aplicada nas melhorias de embalagem, através da sua capacidade de reciclagem ou de reutilização aplicadas pelas **EMP_1** e **EMP_8**, do produto com a eliminação de componentes tóxicos da **EMP_7** e da própria utilização e monitorização da energia referenciadas por todas as empresas à exceção da **EMP_3**.

As **EMP_4** e **EMP_2** referiram a seleção de fornecedores como medida de melhoria de performance ambiental que, embora não tenha sido uma das principais medidas com impacto direto na sustentabilidade das organizações, está em linha com S.-Y. Lee (2016), que assinala a conformidade

ambiental ao longo de toda a cadeia de valor da organização, podendo esta medida ser justificada no âmbito da melhoria da responsabilidade corporativa.

6.1.2. *Motivações Internas e Externas*

As motivações internas referenciadas como impulsionadores de práticas responsáveis, são a procura de processos mais eficientes e otimizadores dos recursos disponíveis, procurando a diminuição de desperdício, a progressão das condições de trabalho e a melhoria do papel da organização em termos de responsabilidade social.

A procura de processos mais eficientes, diminuição de desperdício e otimização de recursos disponíveis, gera na visão dos gestores inquiridos, a maximização da rentabilidade decorrente desta gestão otimizada. Estes resultados corroboram Porter & Van Der Linde (1995), no que respeita às atividades realizadas na ótica da melhoria do processo, e Bansal & Roth (2000) que referenciam este retorno a longo prazo decorrente do investimento realizado nestas mudanças.

Nas melhorias das condições laborais destacadas pela **EMP_2**, que são materializadas na geração de novas posições e na melhoria dos postos de trabalho já existentes, exemplificam a visão de Darnall et.al (2010) defendendo o alinhamento das visões ambientais dos funcionários e da organização como uma forma de geração de emprego para estas empresas e de uma maior capacidade de manutenção do local de trabalho.

Por último, na preocupação com o papel da empresa na sociedade, as empresas destacaram a preocupação com a sustentabilidade das gerações futuras como um mote para melhorar a postura ambiental da organização. Esta não foi uma motivação de destaque na comunidade científica, com breves menções de Wolf (2014) que considera do impacto ambiental da empresa tendo em conta todas as suas partes interessadas e por Aragon-Correa et al. (2020) que mencionam a envolvente cultural e social da organização como um possíveis motores de alterações do seu comportamento.

O papel dos acionistas é visto por Villiers et al. (2021) e Kordsachia et al. (2022), como um impulsionador de mudanças de estratégias ambientais, devido à sua forte ligação na exigência de uma melhoria de performance ambiental relacionada com a melhoria dos resultados financeiros, pelo que esta combinação é geradora de mais valorização no mercado, maior vantagem competitiva e maior potencial de captação de investimento, associado a uma mitigação de riscos a longo prazo. No entanto, apesar deste forte destaque por parte dos vários autores mencionados, junto das empresas inquiridas, não se verificou o papel dos acionistas como uma forte motivação interna.

Poderá argumentar-se que a relativização deste papel poderá ter que ver com a própria dimensão e tipologia das organizações (muitas delas PME, ou Grandes Empresas com algumas características de PME), porém, essa é uma questão que carece de maior aprofundamento.

6.1.3. Exigências de Mercado

As exigências de mercado enquanto ativadores de uma maior responsabilidade corporativa foram classificadas por Phan & Baird (2015) em pressões coercivas, miméticas e normativas. Apesar dos inquiridos não utilizarem esta terminologia, exemplificam e comprovam claramente as conclusões retiradas.

Os entrevistados sentiram que as maiores exigências foram a necessidade de conformidade legal com as regulamentações vigentes e a mudança de visão dos clientes como as principais exigências. Assim, é seguro afirmar que a necessidade de conformidade legal é uma exemplificação clara de pressões coercivas (no caso de serem exigências de organismos governamentais ou reguladores) e normativas, se se afirmarem como regras de conduta exigidas pelo setor de atividade. Estas pressões normativas são ainda exemplificadas pelas exigências dos clientes (ao nível externo) por uma implementação de condutas responsáveis. Dos dados obtidos, a única pressão não comprovada foi a pressão mimética. A imitação de práticas de concorrentes em situações de incerteza numa tentativa de manutenção da vantagem competitiva, apenas foi referenciada no tema do ambiente competitivo que tem que ver com a questão da procura de diferenciação e melhoria de imagem. Logo, dada esta procura de diferenciação ao invés de imitação não pode ser enquadrada no mimetismo.

Esta imitação dos concorrentes poderá potencialmente ser uma variável de exigência de mercado, no entanto necessitaria não só de uma abordagem mais explícita a esta questão, bem como de uma amostra mais alargada para ser comprovada.

6.1.4. Pressões de Stakeholders

Os dados recolhidos reforçam a importância das pressões ao nível dos *stakeholders* referenciada por Kassinis & Vafeas (2006) e Friedman & Miles (2002), que expõem que o grau de importância dado pelos gestores aos *stakeholders* como definidor da dinâmica das relações e mudança de estratégias, se assim se verificar necessário. Poltroneri et al. (2018) consideram que as influências das relações dos *stakeholders* com as empresas incidem sobre os sistemas de gestão das organizações, pelo que o impacto no sistema ambiental referido é um exemplo factual do poder destes atores junto das empresas.

1. Cientes

No papel dos clientes como indutores de novas abordagens ambientais, os dados destacaram o papel da globalização, da comunicação e sensibilização da problemática ambiental, que tem gerado nos clientes (fundamentalmente industriais), uma forte exigência e sensibilização para produtos menos tóxicos e menores emissões de carbono, comprovando conclusões de Stern (2000), Bleidorn et al. (2021) e de Thørgersen et al. (2012), onde argumentam que a sensibilização e predisposição pró-ambiental traduzem-se em comportamentos de compra e exigências concordantes com esses valores.

Dado que a forte maioria dos clientes dos participantes encontram-se no mercado *Business to Business*, foi reforçado pelos entrevistados, a necessidade de conformidade ambiental em toda a cadeia de valor, originada da parte dos consumidores finais e tomando uma abordagem inversa desde o fim da cadeia de valor até à origem, sendo exigido às empresas inquiridas como fornecedoras dos seus clientes industriais, decorrente dos próprios requerimentos dos seus clientes finais, pelo que comprova a visão de S-Y. Lee (2016), que acrescenta que a adoção de certificações internacionais poderá ser uma das respostas a estas mudanças.

2. Fornecedores:

A conformidade ambiental na cadeia de valor foi estendida aos fornecedores como o fator de maior importância no que à influência destes diz respeito na mudança de práticas. Os entrevistados referiram a importância que a orientação ambiental dos seus fornecedores assume na seleção e na própria sustentabilidade dos processos de produção, no entanto, esta preocupação ambiental, não assume um carácter eliminatório na sua seleção, devido à sobreposição de fatores económicos, de flexibilidade de resposta e de proximidade.

Embora estes critérios de seleção não tenham sido uma variável particularmente referida na revisão científica, sendo principalmente destacados por Mani & Gunasekaran (2018) o aumento de poder de negociação dos fornecedores de práticas sustentáveis junto dos compradores, e por Cheng-Wen (2008) a necessidade de uma relação cooperativa entre ambos os parceiros para uma cadeia de valor em conformidade, é possível relacionar as conclusões de Stern & Valero (2021) com os critérios de seleção de fornecedores dos inquiridos. Estes autores argumentam que as variáveis de custos e socioeconómicas são, muitas vezes, um entrave à mudança de comportamentos. Apesar desse estudo ser direcionado para consumidores finais, é possível realizar um paralelismo com os consumidores industriais dado que

também estes são afetados pelas limitações socioeconómicas que poderão limitar ou inibir a escolha por fornecedores mais sustentáveis.

3. Colaboradores e Acionistas:

Os colaboradores e acionistas, apesar de serem um *stakeholder* relevante, não foram referidos por todas as organizações como particulares indutores de mudança. Nas que referiram os colaboradores (**EMP_7 e EMP_8**), destacaram, não o papel impulsionador, mas o de satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho após a implementação das estratégias sustentáveis, suportando a posição de Darnall et al. (2010), na defesa de uma maior probabilidade de manutenção no local de trabalho quando os funcionários apresentam os mesmos alinhamentos ambientais que os da empresa. Já a posição de Renwick et al. (2013) que referem a transferência da preocupação ambiental das firmas para a fase de recrutamento, com a seleção de funcionários de valores sustentáveis alinhados, não foram comprovadas neste estudo.

Na importância dos acionistas para a mudança de comportamentos, a **EMP_7** refere o seu forte papel indutor devido à sua necessidade de colocarem a empresa em conformidade ambiental, evitando a exposição ao risco e ao comprometimento da rentabilidade do negócio, alinhando-se com as visões de Henriques & Sadorsky (1996) e Kordsachia et al. (2022) que reforçam estas mesmas preocupações dos acionistas de diminuição da exposição ao risco, a diminuição do lucro e acrescentam ainda a dificuldade de atingir metas, captar novos investidores e impacto da reputação da empresa no caso de não conformidades.

4. Comunidades

A influência das comunidades é apenas referida pela **EMP_7** como um promotor da atuação responsável da empresa como um ativo na sociedade. O gestor de qualidade não caracterizou de modo aprofundado as características das comunidades a que se se refere, pelo que é complexo comprovar totalmente a teoria de Kassinis & Vafeas (2006) em termos da variação da influência das comunidades no decurso dos comportamentos das empresas considerando as suas características. Comprova-se assim, apenas parcialmente esta visão, na medida em que efetivamente as mesmas representam algum grau de impacto na definição das políticas ambientais.

5. Regulamentações

Na visão de Aragon-Correa et al. (2020), Aguilera-Caracuel et al. (2013), de Marcus et al. (2011) e Christmann (2004), as regulamentações e, organismos regulatórios, assumem uma pressão externa nas organizações pela capacidade que possuem em influenciar toda a conduta da organização.

Neste estudo, com exceção da **EMP_1** e **EMP_2**, todas as empresas e entidades de apoio à certificação reconheceram o impacto das regulamentações na indução da mudança para estratégias sustentáveis, com particular foco por parte da **CTCP** no forte crescimento deste tipo de diretivas, e no destaque da **APCER** e do **CATIM** para a necessidade deste cumprimento como um fator de manutenção no mercado. Esta visão exemplifica a perspetiva de Aguilera-Caracuel et al. (2013) e de Aragon-Correa et al. (2020) que referem que estas regulamentações controlam as externalidades negativas provocadas pelos comportamentos de mercado, sancionando os incumpridores, corroborando a necessidade de fiscalização de comportamentos destacada pela **EMP_7** que espera, a partir deste controlo, uma maior equidade de práticas entre organizações.

Majumdar & Marcus (2001) afirmam que o cumprimento das regulamentações ambientais, após atingir um ponto de otimização de práticas adotadas, afirmam-se como um propulsor de inovação, de aumento de qualidade e de diminuição de perdas e desperdícios. Este propulsor de inovação, embora não esteja diretamente relacionado, poderá associar-se à aceleração de investimentos no âmbito ambiental exigidos referidos pela **EMP_3**, de modo que possam manter-se em conformidade com o enquadramento legal vigente.

Para as empresas inquiridas que revelaram uma orientação mais proativa face ao papel da legislação, Majumdar & Marcus (2011) apontam que o cumprimento das normas poderá combater ineficiências produtivas, o que se alinha com a visão da **EMP_1** quando refere o cumprimento da legislação numa ótica de “melhoria interna”. Já a postura preventiva da **EMP_2** face à regulamentação enquadra-se nas conclusões de Marcus et al. (2011) particularmente nos tipos de empresas que implementam uma estratégia robusta na tentativa de fazer face às possíveis orientações que os regimes normativos poderão tomar.

Em termos internacionais, Wright & Nyberg (2017) referem que a procura de cumprimento das regulamentações no país de destino incide na tentativa de evitar danos de reputação, onde Aguilera-Caracuel et al. (2013) acrescentam que este grau de cumprimento varia conforme a distância institucional entre países, e nas próprias orientações ambientais do mercado que irão influenciar o grau

de priorização do cumprimento das normas. No entanto, os resultados recolhidos não corroboraram estas considerações da literatura, dado que nenhum dos entrevistados mencionou explicitamente esta variável.

6.2. Certificação Ambiental - ISO 14001

Todas as empresas inquiridas, independentemente do nível de maturidade de implementação do sistema de gestão ambiental, foram capazes de delimitar o nível de impacto da norma na organização.

6.2.1. Delimitação Temporal e Evolução dos Pedidos de Certificação:

Os dados mostram uma forte consolidação dos sistemas ambientais implementados, podendo ser considerados sistemas de gestão ambiental maduros. Isto exemplifica as visões de Bansal & Hunter (2003) e de Melynk et al. (2013) que destacam o seu carácter gradual na implementação de processos de melhoria contínua ao longo do tempo.

Bansal & Bogner (2002) denotam a redução dos efeitos negativos das ações da empresa na envolvente como um dos objetivos da ISO 14001, pelo que a perceção de crescimento nos pedidos de certificação verificada pelas entidades de apoio, especialmente em empresas de setores mais poluentes, justifica-se por esta procura de regulação dos efeitos ambientais das suas ações.

6.2.2. Motivações para a Implementação da ISO 14001

As principais motivações das empresas para a adoção da ISO 14001 revelaram-se relativamente semelhantes tanto nos dados recolhidos como na revisão científica analisada. Do lado dos inquiridos destacou-se a reorganização dos processos de gestão e potencialização da eficiência de operações e redução de desperdício. Ora estas são motivações internas que exemplificam os argumentos de Johnstone & Hallberg (2022) e de Quazi et al. (2001), dado que reforçam a identificação de pontos de melhoria de eficiência e redução de desperdício como ativos adquiridos de um bom sistema de gestão ambiental, algo atingido com a implementação da ISO 14001. A perspetiva de Quazi et al. (2001) das poupanças e otimizações de processos como impulsionadores de adoção são materializadas ainda pelos entrevistados com o destaque para o retorno a médio e longo prazo do investimento da ISO 14001.

O reconhecimento internacional e ambivalência da norma que auxilia a capacidade das empresas em responder às exigências dos mercados externos referidos por Babakri et al. (2004), Bansal & Hunter (2003) e Mutingi (2013) são vistos pelos inquiridos como motivações fundamentais para a implementação da norma até pela própria credibilização e facilitação da internacionalização proporcionada por esta. O cumprimento das exigências regulamentares é visto pelos inquiridos como um

forte impulsionador devido ao seu caráter coercivo, um fator também referenciado por Aguilera-Caracuel et al. (2013), que é auxiliado na ótica destes pela exigência que a ISO 14001 acarreta. Os entrevistados referenciaram a possibilidade de extensão dos seus sistemas de gestão ao âmbito ambiental como uma motivação de relevância que, embora não seja diretamente referenciado na literatura como impulsionador, é reconhecido, mesmo assim, o impacto facilitador que os sistemas de gestão de qualidade assumem na adoção do sistema ambiental como brevemente será analisado.

Já a literatura refere os objetivos e posicionamento da gestão como um impulsionador desta norma (Quazi et al., 2001) que, embora não tenha sido referenciado neste tema em específico da parte dos entrevistados, reconhecem o papel preponderante da gestão no sucesso da própria implementação.

6.2.3. Papel da ISO 9001 na Implementação da ISO 14001

Curkovic & Sroufe (2011) apontam as características integradoras das normas ISO 9001 e ISO 14001 na economização de gastos na implementação de mudanças de práticas nos processos de certificação. Portanto, o caráter mais abrangente da ISO 9001 reforça, na visão de Tayo-Tene et al. (2021) a preparação da organização na gestão documental, de processos e na própria compreensão dos novos comportamentos.

No caso das empresas e organizações inquiridas, todas as que possuíam o sistema de gestão da qualidade previamente à implementação do sistema ambiental, corroboraram as conclusões científicas, reforçando o papel estruturante da ISO 9001 na construção de um sistema-base com capacidade de extensão de princípios e práticas às áreas ambientais, e na própria preparação dos trabalhadores na resposta às exigências requeridas.

6.2.4. Imitação das Práticas Concorrenciais e Melhoria da Reputação

Na vertente ambiental, a mudança de práticas é muitas vezes impulsionada por pressões miméticas como referenciado por Phan & Baird (2015) e analisado neste estudo previamente. Quanto à ISO 14001, dado que poderá ser uma estratégia utilizada para melhorar a performance ambiental das organizações, a sua adoção poderia ser impulsionada por alguma destas motivações, no entanto concluiu-se que esta não se assumiu como uma motivação particularmente relevante dada a orientação fortemente proativa das empresas participantes.

Tendo em conta que grande parte das empresas deste estudo assumiram-se como pioneiras da certificação ambiental nos seus setores no mercado português, poderá argumentar-se que de acordo com as classificações de Henriques e Sadorsky (1999), as mesmas enquadram-se num perfil de

“Excelência Comercial e Ambiental e de Liderança de Ponta” dado que visualizam o sistema ambiental como uma fonte de diferenciação, competitividade e liderança de mercado.

6.2.5. Papel dos Apoios Governamentais e Comunitários:

Ao longo deste estudo analisou-se o papel das regulamentações como um indutor de mudanças, no entanto devido à potencial necessidade de investimento por parte das empresas para a implementação de mudanças, os apoios governamentais assumem-se na visão de W. Wang & Wang (2023) e de Herzer (2022) como fulcrais para as implementações através do financiamento e apoio na adoção de novos processos, no I&D, na própria redução de custos e atenuação de impacto financeiro destes investimentos nas operações da empresa.

Todas as empresas participantes defendem que os apoios financeiros governamentais não assumem um papel fundamental na determinação da implementação da ISO 14001 e das estratégias sustentáveis devido à sua escassez, o que comprova as conclusões de W. Wang & Wang (2023) que destacam o carácter extremamente rigoroso na seleção dos beneficiários dos apoios governamentais. No entanto, as conclusões de Herzer (2022) e de W. Wang & Wang (2023) não são descartadas, dado que tanto as empresas inquiridas como as entidades de apoio, reforçam o carácter acelerador de investimentos que os apoios fornecem quando acedem aos mesmos. Estas afirmações ajudam a corroborar a atenuação do impacto financeiro defendidas pelos autores supramencionados.

6.2.6. Papel da Proatividade dos Gestores:

De um modo geral, os gestores são vistos pelos entrevistados como ativos preponderantes na implementação da ISO 14001 e todas as mudanças decorrentes devido ao seu papel unificador e orientador na comunicação com toda a organização, através da valorização do papel do sistema na empresa e na motivação dos funcionários para a transformação de comportamentos.

Ora todos estes dados obtidos confirmam claramente as conclusões de Aguilera-Caracuel et al. (2013) e de Aragon-Correa et al. (2016) que destacam que a atitude dos gestores definirá a performance ambiental da empresa, devido à priorização fornecida a esta variável. Além disto, Quazi et al. (2001) reconhecem o apoio e objetivos dos gestores como fundamentais para a adoção de novas práticas na empresa, através da definição, incorporação e implementação das metas definidas, pelo que esta importância dada pelos inquiridos exemplifica estas mesmas visões.

6.2.7. Ativos de Sucesso da Organização na Implementação

As características das organizações fundamentais para uma implementação efetiva da ISO 14001 são, na ótica, tanto dos entrevistados como da literatura analisada, os recursos humanos, a cultura organizacional e metodologias adotadas.

Ao nível dos recursos humanos, os inquiridos destacam o envolvimento da gestão de topo, a comunicação entre pessoas e a formação visto que, na sua ótica, o apoio da gestão manifesta-se sobretudo ao nível de suporte das estratégias e comunicação/impulsão da adoção das práticas. A comunicação entre funcionários e a formação dos mesmos permite uma capacidade de acompanhamento dos requisitos ambientais mutáveis. Estes resultados vão ao encontro de López-Gameiro et al. (2008), que reforçam o papel da gestão na priorização das estratégias e na inclusão de toda a organização neste processo, e Jabbour & Santos (2006), que destacam a formação e comunicação entre recursos humanos para a difusão da gestão ambiental por toda a empresa e no reconhecimento de pontos de melhoria.

No fator de cultura organizacional e metodologias adotadas, é destacado pelos entrevistados a necessidade de alinhamento da visão ambiental da empresa para uma correta adoção do sistema, o que é também destacado por Jabbour & Santos (2006) que acrescentam esta cultura como fundamental na definição de priorização das práticas de mudança e nas próprias recompensas atribuídas e aprendizagem aplicada. Ao nível de metodologias adotadas, os dados recolhidos focam-se fundamentalmente em indicadores de desempenho e relatórios pelo que pode ser indiretamente enquadrado na importância dos recursos e capacidades pré-existentes referidos por López-Gameiro et al. (2008) que neste caso servirão como um ativo relevante na monitorização da eficácia do sistema.

6.2.8. Obstáculos de Implementação

No que respeita às barreiras que limitam a implementação efetiva da ISO 14001, são destacadas pela comunidade científica a complexidade e falta de conhecimento das regulamentações vigentes, os requisitos exigentes destes *standards* e a limitação de recursos financeiros que compromete a capacidade das empresas de implementar novas estratégias, mas também a própria limitação nas suas estruturas que afeta a capacidade de implementar práticas que vão além da sua operacionalização diária (Granly & Welo, 2014; Heras & Arana, 2010; Loucks et al., 2010; Pimenova & Van der Vost, 2004).

Neste estudo, todos estes obstáculos mencionados foram indicados pelas organizações inquiridas.

A complexidade e dificuldade de acompanhamento da conformidade legal é vista pelos inquiridos como uma atividade consumidora de recursos, dado que a certificação só é conseguida com a garantia de conformidade legal, pelo que, para as empresas participantes, o conhecimento não só da regulamentação geral, bem como das normas específicas do setor de atividade e a própria identificação de não conformidades, afirmam-se como barreiras complexas que podem implicar um atraso na certificação.

Os gestores destacaram a falta de informação e de estruturas que permitam acompanhar as mudanças necessárias para a adoção da ISO 14001, exemplificadas através da falta de tecnologias de monitorização de processos ou mesmo de tecnologias de suporte, o que confirma a forte exigência deste *standard* para a implementação de mudanças.

Ao nível de limitação de recursos, as empresas apontaram não só a falta de recursos humanos orientados para a implementação de estratégias ambientais, mas também a dificuldade de criação de uma cultura ambiental junto dos mesmos, o que reforça o argumento de Renwick et al. (2013) que destaca a formação e consciencialização ambiental dos funcionários como uma questão fundamental para o sucesso da implementação de práticas ambientais, devido à sua capacidade de identificar pontos de melhoria, de amplificar a postura ambiental da organização em todos os departamentos, e de efetivamente aplicar as práticas ambientais propostas.

6.2.9. Custos e Impacto Financeiro da Implementação

A incidência na gestão dos processos da norma ISO 14001 exige, em muitos casos, alterações profundas à operacionalização da empresa. Quando questionadas sobre os custos e impacto financeiro da adoção, as empresas assinalam as auditorias e aquisição de novos equipamentos como as principais fontes de custo.

Estes fatores são parcialmente corroborados pela literatura científica que destaca a manutenção de melhorias ao longo do tempo, a identificação dos impactos ambientais da organização, a exposição destes impactos e aquisição de novos equipamentos como principais fontes de custos (Bansal & Bogner, 2022; Darnall & Edwards, 2006).

Iniciando pelas auditorias, as principais questões referidas pelos inquiridos têm que ver com a duração das mesmas, o que em empresas em setores de mão-de-obra intensiva representam um acréscimo financeiro para a sua execução, exemplificando o argumento de Darnall & Edwards (2006) que apontam as auditorias de certificação como uma fonte de custo.

Já nos investimentos em novos equipamentos, as empresas e entidades de apoio assumem estes custos como um fator de forte impacto dada a necessidade de aquisição para compactuar com os novos processos implementados, alinhando-se com as conclusões de Darnall & Edwards (2006) mesmo que se refiram a estágios mais avançados de adoção.

Apesar das empresas não terem referenciado a identificação das áreas problemáticas como uma fonte de impacto financeiro, foi destacado pela **EMP_7, APCER e CATIM/AIMMAP** a relação entre maturidade ambiental e grau de investimento necessário como uma variável estruturante na definição dos custos de adoção da norma. Ora, Darnall & Edwards (2006) afirmam que as capacidades complementares das empresas, sejam ao nível de processos já implementados, ao nível da gestão do inventário e do desperdício, ou às próprias estratégias de prevenção da poluição (Hart, 1995), influenciam uma redução drástica de custos, dado que é necessário uma menor adaptação de processos, indo, portanto, em linha com a maturidade ambiental referida pelos inquiridos. Além disto, Darnall & Edwards (2006) referem as práticas de gestão de qualidade e melhoria contínua previamente adotadas como uma ajuda fulcral na diminuição do impacto financeiro, reforçando a comprovação do papel facilitador da ISO 9001 na certificação ambiental.

Por último, apesar das empresas inquiridas terem apontado os custos do processo, não deixaram de referir o retorno a médio e longo prazo através de ganhos de eficiência e poupanças de recursos, suportando a consideração dos retornos a longo prazo dos investimentos referidos por Bansal & Bogner (2002) quando as empresas optam por implementar este *standard*.

6.2.10. Impacto Pós-Certificação

Na análise que do impacto da certificação ISO 14001 sobre as empresas, tanto a comunidade científica como os inquiridos, revelaram dificuldade em pormenorizar as áreas de impacto.

De um modo geral, as empresas inquiridas que conseguiram de algum modo caracterizar estes impactos, destacaram o maior cumprimento da lei, a melhor gestão dos resíduos e dos desperdícios e, conseqüentemente, melhor monitorização da performance e potenciais não conformidades. Este maior reconhecimento das áreas problemáticas e a monitorização da performance é reconhecido por Ferrón-Vilchez (2016) e Melnyk et. al. (2003) como uma variável de impacto no período pós-certificação. Isto deve-se essencialmente, na perspetiva dos participantes, à organização e monitorização das atividades realizadas, à consciencialização dos próprios trabalhadores para a criação de uma cultura ambiental, exemplificando o envolvimento dos funcionários nos processos e a monitorização de atividades referidas por Melnyk et al. (2003). Darnall et al. (2008) e Boiral (2011) referem que a certificação traz para as

empresas uma criação de capacidades e competências únicas, o que embora não tenha sido referenciado diretamente por todas as empresas, foi exemplificado pela **EMP_4**, a promoção da inovação na produção.

Darnall et al. (2008) expõem a diferenciação das empresas com a implementação contínua do *standard*, um fator que nesta questão específica não foi particularmente referido pelos entrevistados.

Ao nível da capacidade de manutenção da norma ao longo do tempo, Bansal & Bogner (2002) concluem que esta é uma das fases mais complexas devido aos custos necessários para a manutenção das melhorias, relacionando-se com Wang (2017) que, apesar de se referir aos consumidores, poderá aplicar-se ao próprio comportamento dos funcionários das empresas, onde o autor conclui que a continuidade dos comportamentos sustentáveis é a fase de maior dificuldade de cumprimento devido aos contextos situacionais e problemas diários que se sobrepõem a estas preocupações. Na visão dos inquiridos, tal não se verifica, visto que a ISO 14001 possui a definição das próprias metas e indicadores ambientais aplicados à génese das empresas, possibilitando a implementação das melhorias ao próprio ritmo, alinhando-se com Bansal & Hunter (2003), no destaque da implementação de processos de forma gradual aplicados às características e objetivos das organizações.

Em conclusão, apesar de todas as empresas referirem um impacto positivo da norma ISO 14001 na gestão ambiental das organizações, não poderão ser desvalorizadas as conclusões de Jiang & Bansal (2003) e de King et al (2005) que apesar de poderem verificar uma potencial melhoria de performance ambiental, preferem reforçar o reconhecimento internacional beneficiado pela norma, podendo ser complexo isolar a mera ação de certificação a essa melhoria.

Neste seguimento, Potoski & Prakash (2005) expõem a necessidade de constantes auditorias como um dos fatores que garantem esta melhoria associando-se a Jiang & Bansal (2003), que questionam o carácter uniformizador e universal da norma e a possibilidade de um sistema ambiental aplicado especificamente a cada empresa poder potencialmente gerar melhorias mais substanciais na performance. Este argumento é de certa forma ilustrado pela **EMP_8**, com a troca da certificação ISO 9001 por um sistema de gestão de qualidade desenhado especificamente para a empresa como uma organização pertencente ao setor farmacêutico. Ora esta troca apesar de não ter sido verificada em nenhuma outra empresa aplicada ao sistema de gestão ambiental, poderá ser uma variável de análise e aprofundamento futuro, de modo a compreender se poderá efetivamente ser um fenómeno aplicado à gestão ambiental ou simplesmente aplicado a indústrias altamente específicas e regulamentadas como a farmacêutica.

Ainda neste impacto da certificação, e considerando o modelo proposto por Ferrón-Vilchez (2016) que exemplifica a relação entre a certificação ambiental e o próprio impacto no desempenho, conclui-se que todos os participantes se enquadram no “*Perfil Factual*”, onde mediante as ações sustentáveis implementadas, são empresas que efetivamente implementam as orientações da norma, criando estratégias de desenvolvimento e beneficiando das vantagens internas de performance e externas ao nível comercial que poderão obter.

6.3. Internacionalização e Certificação Ambiental

Na internacionalização, Olmos (2011) aponta a exportação como o padrão dominante devido à rapidez e simplicidade de acesso a mercados externos. A partir dos dados obtidos, comprova-se este padrão, dado que a maior parte das empresas (com exceção da **EMP_8** que apresenta Investimento Direto) possui presença internacional através de exportações.

6.3.1. Vantagens e Dificuldades

Nas vantagens deste processo as visões científicas analisadas neste estudo destacaram o aumento da quota de mercado, a potenciação de legitimidade e a possibilidade de explorar as suas capacidades e competências como algumas das principais vantagens. Os resultados suportam a literatura, com destaque para a divulgação da marca e da própria legitimidade das práticas da empresa, exigência de novas competências devido ao contacto com diferentes culturas, e acrescentam ainda a diversificação e diminuição de risco de negócio.

Já nas dificuldades de internacionalização, a OECD (2008, 2009) destaca as barreiras regulatórias, aduaneiras e processuais como fortes obstáculos associados aos custos necessários para levar a cabo este processo. O mesmo organismo refere ainda a necessidade de informação e adaptação ao mercado de destino como questões limitadoras no processo de internacionalização. Estas barreiras alfandegárias e regulamentares foram também o obstáculo mais referido pelos inquiridos. Além disto, os entrevistados referem os custos dos transportes decorrentes da Guerra Ucraniana e da própria inflação que veem exacerbar o impacto financeiro já elevado apontado como limitador da internacionalização.

6.3.2. Impacto da Certificação Ambiental na Internacionalização

Quanto à relação entre a certificação ambiental e a internacionalização, os resultados estão alinhados com a investigação científica. Segundo os inquiridos, ao nível internacional, a diferenciação, a garantia de qualidade e segurança, melhoria de reputação e reconhecimento de boas práticas são os maiores benefícios recolhidos.

Iniciando pela diferenciação e melhoria de reputação, este foi um fator fortemente destacado pelas empresas e entidades de apoio, visto que grande parte dos clientes das empresas devido à exigência de procedimentos ambientais dos seus clientes *business*, acabam por se diferenciar quando conseguem fazer face a estas exigências através da ISO 14001. Do lado científico, Prakash & Potoski (2006) destacam estas mesmas exigências que a certificação ambiental pode colmatar, com Pacheco et al. (2022) referindo que em empresas de setores menos tecnológicos ou diferenciados, a certificação vem acrescentar valor na atuação internacional. Se considerar-se a tipologia de setor às empresas inquiridas, efetivamente poderá comprovar-se esta perspetiva dado que todas pertencem à indústria, em setores tradicionalmente pouco tecnológicos ou diferenciados (excetuando a **EMP_8**), produzindo em muitos casos componentes para a produção de outros produtos finais, como é o caso do setor cerâmico ou têxtil, por exemplo. Ao nível da melhoria de reputação Potoski & Prakash (2004) destacam a melhoria da imagem corporativa da firma devido ao foco do *standard* na melhoria dos processos, pelo que esta melhoria da imagem referida pelos inquiridos é verificada essencialmente ao nível da marca.

A teoria de Vogel aplicada à ISO 14001 proposta por Potoski & Prakash (2004) sobre a influência do seguimento das estratégias ambientais de acordo com a visão do importador, não é totalmente comprovada neste estudo, devido à pequena amostra e à ausência de informação dos inquiridos sobre a internacionalização das suas empresas. No entanto, poderá argumentar-se que o facto de grande parte dos clientes dos participantes serem grandes marcas internacionais com um forte poder negocial, influenciam também a conformidade ambiental e a procura da certificação ambiental podendo, portanto, afetar o decurso destas estratégias das empresas participantes de acordo com os seus alinhamentos ambientais de modo a manter estas relações negociais.

A garantia de qualidade e segurança fornecida pela ISO 14001 devido ao seu reconhecimento internacional, é referida pelos inquiridos (à exceção da **EMP_7**) como um sinal transmitido aos clientes não só de um cumprimento com os *standards* exigidos, mas também de uma procura constante de diminuição de pegada ambiental. Uma questão ainda referida pelos entrevistados é o estabelecimento de uma confiança inicial com novos parceiros que a ISO 14001 oferece através da credibilidade garantida com o *standard*. Estes fatores comprovam as conclusões de King et al. (2005) ao argumentarem que a redução das assimetrias de informação é conseguida através de uma comunicação de um sistema ambiental melhorado, com o comprovativo da certificação ISO 14001 que garante uma gestão em constante melhoria, transmitindo uma forte confiança e segurança inicial aos novos parceiros e nas próprias relações comerciais já existentes.

O terceiro fator referido pelas empresas tem que ver com o maior acesso a apoios no auxílio à internacionalização, devido à demonstração de boas práticas ao exterior o que, na visão dos entrevistados, destaca a credibilidade das empresas e reforça a sua viabilidade como beneficiário de potenciais apoios, sendo até classificado como um fator de desempate neste acesso pelo **IAPMEI**. Tal como analisado anteriormente, existe um forte escrutínio na definição dos critérios para aceder a apoios governamentais e comunitários. Assim, é suportada a visão de W. Wang & Wang (2023) e Arocena et al. (2021) que referem que esta conformidade com as expectativas sociais e a demonstração de sustentabilidade como uma condição para as empresas usufruírem de subsídios governamentais, dando abertura para a cobrança de preços *premium*, no entanto tal não foi comprovada neste estudo, com a **EMP_4** destacando até a dificuldade de definição de preços competitivos em mercados internacionais considerando as características do seu negócio e do mercado de destino.

Nesta relação certificação ambiental-internacionalização, procurou-se ainda compreender o papel da concorrência internacional na procura da ISO 14001. Na visão das empresas inquiridas não houve grande destaque para a influência dos concorrentes nesta decisão, preferindo referir o papel das exigências dos clientes já mencionado como fatores que afetaram a adoção da ISO 14001 no contexto internacional.

No entanto, as entidades de apoio à certificação, com exceção da **CTCP**, referiram as práticas ambientais dos concorrentes internacionais como um indutor de mudança de estratégias de forma a manterem-se em paridade e até para se diferenciarem dos *players* internacionais. Do lado da **CTCP**, embora não descarte a imitação concorrencial como um fator de indução, aponta-se a ISO 14001 como uma norma de grande ambivalência e notoriedade, pelo que os principais motivadores são as exigências dos clientes internacionais. Este gestor prefere apontar a imitação de práticas concorrenciais como um fator de motivação em certificações mais específicas e de caráter menos generalista, como por exemplo certificações de produtos, que eventualmente poderão assumir-se como um motivador de atuação internacional. Embora esta imitação de práticas possa ser enquadrada nas pressões miméticas previamente analisadas, a visão da **CTCP** alinha-se com as conclusões de Sua et al. (2015), na medida em que efetivamente a imitação da certificação ISO 14001 meramente para se encontrar em paridade concorrencial, limitará os potenciais benefícios internos que a empresa poderá obter e a própria diferenciação visto que gerará uma homogeneização das características das empresas presentes no mercado, pelo que as motivações a partir das exigências dos clientes são mais comuns.

Capítulo 7: Conclusão

Neste capítulo apresentam-se as conclusões desta investigação respondendo à questão inicial proposta. Primeiramente expõem-se as conclusões finais, conectando os impulsionadores para a responsabilidade corporativa com a implementação da ISO 14001 e seu impacto na performance internacional. De seguida, efetua-se uma reflexão crítica considerando os contributos teórico-práticos que esta investigação proporcionou, partindo-se para uma análise das limitações enfrentadas neste estudo, estabelecendo-se por fim, sugestões para a elaboração de investigações futuras.

7.1. Conclusões Finais

Os resultados desta investigação comprovam que a responsabilidade ambiental tem assumido um papel de extrema relevância na definição das estratégias de gestão das empresas nacionais. Este crescimento de relevância deve-se a dois tipos de impulsionadores: exigências de mercado e motivações de caráter interno.

Em termos de exigências de mercado, as empresas na tentativa de melhoria de reputação e diferenciação face à concorrência, têm apostado em práticas ambientais conscientes e responsáveis. Além disto, poderá argumentar-se que as pressões dos *stakeholders* contribuem em grande medida para esta necessidade de responsabilização por parte das empresas. Verificou-se um crescimento da responsabilidade ambiental dos consumidores finais, devido a uma maior exposição e consciencialização das consequências das alterações climáticas, gerando uma pressão de origem inversa na cadeia de valor, com exigências para mudanças de comportamentos das organizações, e partindo destes até chegar ao início da cadeia nos produtores e fornecedores. Isto pode ser estendido às comunidades onde muitos destes consumidores se inserem, que acabam por exercer uma exigência para uma responsabilidade da empresa no contexto de sociedade onde se insere.

De modo a corresponder a esta conformidade em toda a cadeia de valor, as organizações procuram selecionar os seus fornecedores segundo critérios pró-ambientais, assumindo um caráter preferencial de seleção nas parcerias comerciais.

A consciência crescente dos efeitos das alterações climáticas tem levado a uma maior restrição regulamentar obrigando as organizações a alterar os seus comportamentos de modo a manterem-se em conformidade com as normas vigentes.

Já nas motivações internas, comprovou-se que a procura de redução de desperdícios e de uma maior eficiência, assumiram-se como propulsores principais para a implementação de estratégias sustentáveis,

resultando numa progressão das condições de trabalho e de responsabilidade social da empresa como consequência.

Considerando estas motivações, e dado que as empresas participantes neste estudo pertencem à indústria, verificou-se que as principais práticas adotadas incidem sobre o reaproveitamento e tratamento das águas utilizadas nos processos de produção, numa monitorização dos consumos de energia, apostando na utilização de fontes renováveis. Os resultados indicam que a reciclagem, reaproveitamento de resíduos e de desperdícios, são das principais ações de impacto, acompanhadas de melhorias de embalagem e produto que potenciem o carácter sustentável em todas as vertentes da empresa.

Visto que a certificação ISO 14001 comprovou-se ser uma forma eficaz de responder às exigências analisadas, conclui-se que as empresas optaram por implementar este *standard* com vista a uma reorganização dos processos de modo a otimizar os recursos disponíveis, reduzindo a criação de desperdício e uma consequente diminuição de custos a médio-longo prazo. Dada a necessidade de identificação de áreas problemáticas na organização, que serviu como uma forma das empresas se manterem em conformidade regulamentar, tendo em vista um reforço da reputação e imagem a nível internacional. Devido às transformações profundas necessárias nos sistemas de gestão das empresas, verificou-se que a norma ISO 9001 serviu como um fator-chave para o sucesso da adoção devido ao seu papel estruturante na preparação prévia das empresas para a implementação das mudanças.

A par da ISO 9001, verificou-se que diversas variáveis como a proatividade dos gestores e o seu papel motivador na comunicação e facilitador dos recursos necessários para a implementação da norma, revelaram-se, a par da formação e colaboração dos funcionários, como ativos de sucesso na adoção efetiva.

Este processo de implementação, em grande parte dos casos, não foi particularmente suportado por apoios governamentais devido à escassez e exigência de seleção, pelo que a implementação é frequentemente marcada por dificuldades ao nível de falta de informação na implementação do processo e na interpretação das regulamentações, pela carência de capacidade de monitorização das tarefas e de recursos humanos disponíveis para a área ambiental e por fortes custos associados às auditorias de certificação, conjuntamente com os custos de investimento em novos equipamentos/processos.

No entanto, apesar destes obstáculos verificados, os resultados sugerem que os impactos ao nível de performance da empresa são notórios refletindo-se num maior cumprimento da lei e melhor gestão dos recursos, desperdícios e processos, dando aso a maior inovação e prevenção de áreas de melhoria.

Ao nível internacional, o mercado comunitário é o maior foco de interesse dos participantes denotando-se como principais benefícios obtidos, uma maior diversificação do negócio e diminuição do risco, bem como um maior reconhecimento da organização. Em termos de dificuldades, tal como na implementação da norma ISO 14001, a interpretação e adaptação aos regimes regulamentares e alfandegários, revelou-se possivelmente como o obstáculo de maior relevância.

Por último, na internacionalização, a ISO 14001 assume um carácter reforçador da qualidade, imagem e reputação da organização e suas boas práticas, resultando numa maior capacidade de corresponder aos requerimentos exigidos pelos clientes internacionais, reforçando a competitividade da organização. Esta credibilidade e divulgação de qualidade, reforço das relações comerciais existentes, abre portas para o acesso a maiores apoios à internacionalização e ao estabelecimento de uma maior confiança inicial na criação de novas parcerias, destacando-se a viabilidade da empresa no contexto global.

Na tabela abaixo (elaboração própria), apresenta-se assim, uma sintetização dos resultados obtidos no decurso desta investigação. Considerou-se uma estruturação temática semelhante à utilizada ao longo deste estudo (**Tabela 20**).

Tabela 20 Análise-Síntese dos Resultados Obtidos

	TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	RESULTADOS
SÍNTESE DOS RESULTADOS	<u>RESPONSABILIDADE CORPORATIVA</u>	<i>Ações Sustentáveis Implementadas</i>	- Reaproveitam a água utilizada noutros processos de produção e realizam o tratamento das águas residuais; monitorizam consumos de energia e optam por fontes renováveis; gerem e reaproveitam os resíduos reciclando ou incorporando noutros processos produtivos; melhoram a embalagem reduzindo materiais extra ou reutilizando-as; selecionam fornecedores com orientações pró-ambientais.
		<i>Motivações Internas</i>	- Procura de maior eficiência de processos; Otimização de recursos disponíveis e redução de desperdício; Progressão das Condições de Trabalho; Denotação do papel de responsabilidade social.
		<i>Exigências de Mercado</i>	- Conformidade com a regulamentação vigente; Exigências do consumidor através de uma maior consciencialização ambiental e procura de uma congruência ambiental em todos os elos da cadeia de valor; procura de diferenciação e valorização de imagem face à concorrência.
		<i>Pressões de Stakeholders</i>	<p><u>1. Clientes:</u></p> <p>- Consumidores internacionais, essencialmente, demonstram cada vez mais preocupações e orientações ambientais; Exigências demonstradas ao nível de produtos com componentes não tóxicos e embalagens conscientes; Na indústria, os clientes procuram que os membros da sua cadeia de valor sejam sustentáveis de modo a responder às pressões que os seus próprios consumidores finais exigem.</p> <p><u>2. Fornecedores:</u></p> <p>- Seleção de fornecedores de orientação pró-ambiental para cumprir com a conformidade ambiental na cadeia de valor apresenta um carácter preferencial, mas não discriminatório devido a fatores como rapidez, flexibilidade e questões económicas que se sobrepõem.</p> <p><u>3. Colaboradores e Acionistas</u></p> <p>- Melhoria da Satisfação e progressão das condições de trabalho.</p> <p><u>4. Comunidades</u></p> <p>- Promotores para a consciencialização social e ambiental da empresa.</p> <p><u>5. Reguladores</u></p> <p>- Dominância do reconhecimento da influência das regulamentações como um propulsor de mudança na perspetiva de manutenção de mercado, destacando-se o seu papel como acelerador de investimentos. Existem, no entanto, uma fação das empresas que prefere destacar a orientação proativa ao invés dos reguladores como indutores de mudança.</p>
<u>CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL</u>	<i>Delimitação Temporal</i>	- Maior parte das empresas possui sistemas maduros com adoções datadas entre os dez anos e vinte e dois anos de certificação; Pedidos de certificação mantém uma tendência estável e moderada de crescimento; Maior perceção de crescimento em setores mais poluentes; Maioria dos requerentes são PME.	
	<i>Motivações</i>	- Reorganização dos processos da empresa para a diminuição de desperdício e otimização de recursos; Redução dos custos vista como um impulsionador numa visão a médio-longo prazo; Ligação do sistema ambiental com outros sistemas de gestão implementados na empresa; Reconhecimento internacional da norma e exigência do cumprimento das obrigações legais; Imitação das práticas dos concorrentes não se mostrou como uma motivação principal dado que muitas das inquiridas foram pioneiras.	

		<i>Papel da ISO 9001</i>	- A norma ISO 9001 assume-se como uma base estruturante para a extensão à ISO 14001 devido às adaptações que foram implementadas na gestão documental, definição de processos e visão de melhoria contínua com maior capacidade de identificação de erros. Fundamental para incutir os princípios de gestão de qualidade nos trabalhadores facilitando a aplicação das medidas ambientais.
		<i>Apoios Governamentais</i>	- Para empresas com sistemas maduros implementados há vários anos existem poucos apoios significativos para a realização dessas melhorias. O apoio governamental não é fundamental, mas vem acelerar investimentos no âmbito ambiental. Refere-se o apoio de consultoria na compreensão da norma.
		<i>Proatividade dos Gestores</i>	- Os gestores são ativos fundamentais para a implementação da ISO 14001 devido ao seu papel unificador e orientador na promoção das mudanças de práticas na empresa. Importantes para reforçar e valorizar o papel da norma na transformação de comportamentos. Destaca-se a sua capacidade de disponibilizar os recursos necessários para a implementação.
		<i>Ativos de Sucesso</i>	- A comunicação entre as pessoas, a sua formação e competências, o envolvimento da gestão de topo, a par da própria cultura da organização são fatores fundamentais para a efetividade de adoção.
		<i>Obstáculos</i>	A falta de informação clara que auxilie o processo de implementação, a falta de capacidade de monitorização dos processos devido à falta de tecnologias ou mesmo de recursos humanos que estejam focados nas tarefas humanas, a falta de predisposição pró-ambiental dos trabalhadores e a necessidade de avaliação e acompanhamento da conformidade legal são os principais obstáculos apontados na adoção.
		<i>Impacto Financeiro</i>	As auditorias externas, apesar de serem vistas como algo necessário, são apontadas como variáveis de forte impacto financeiro. Os custos de investimento em novos equipamentos é outro fator apontado, no entanto refere-se que o nível de maturidade ambiental da empresa determinará o investimento necessário. Destaca-se o retorno do investimento a médio e longo prazo devido aos ganhos de eficiência e poupança de recursos atingidos.
		<i>Período Pós-Certificação</i>	Maior cumprimento da lei, melhor gestão dos desperdícios, menor desperdício, impulsionamento da inovação e uma maior monitorização da performance e capacidade prevenção/antevisão de situações de não conformidades. As empresas não revelam dificuldade em manter o certificado devido ao seu caráter de melhoria contínua definido pelos seus próprios parâmetros.
<u>INTERNACIONALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL</u>	<i>Presença Internacional</i>	O padrão de internacionalização mais comum é a exportação com destaque para o mercado comunitário, seguido do americano e asiático, alinhando-se com a estatísticas recolhidas.	
	<i>Vantagens e Dificuldades</i>	Em termos de vantagens, aponta-se a diversificação do negócio e diminuição do risco, a par de uma maior exigência que requer uma maior adaptação e inovação. Melhoria da reputação e imagem, a par de um reconhecimento da qualidade são também benefícios apontados. Ao nível de dificuldades, destacam-se barreiras alfandegárias e regulamentares, seguidas da adaptação às culturas e ambiente volátil em termos de transportes e a guerra ucraniana.	
	<i>Impacto da Certificação Ambiental</i>	Destaca-se a diferenciação da organização, a garantia de qualidade e segurança aos parceiros, melhoria da reputação e reconhecimento internacional das boas práticas, reforçando a capacidade competitiva e auxiliando o estabelecimento de uma maior confiança entre parceiros comerciais. Destaca-se ainda a possibilidade acrescida de aceder a mais apoios de auxílio à internacionalização devido à demonstração de boas práticas, reforçando a viabilidade da organização.	

7.2. Implicações para a Gestão

Os resultados desta investigação são relevantes para a elaboração das estratégias das empresas numa ótica a médio-longo prazo. Nesta secção salientam-se as implicações dos resultados deste estudo para a gestão ambiental e operacional e para os processos de internacionalização das empresas. Utiliza-se a mesma estrutura-base que orientou toda a organização deste estudo e particularmente reforçada nas conclusões apresentadas em capítulos anteriores.

No que diz respeito à responsabilidade corporativa, as empresas devem apostar em estratégias e numa adaptação de processos que favoreçam uma orientação pró-ambiental, não só pela maior capacidade de corresponder às exigências externas que lhes são impostas, mas também numa ótica de melhoramento da própria organização ao nível interno, não só termos de condições de trabalho, mas também de organização de processos.

A ISO 14001 surge como um meio de resposta para atingir esta responsabilidade corporativa, sendo uma estratégia de elevado interesse para uma aposta de investimento a médio e longo prazo, não só pelos benefícios operacionais que proporciona, seja na otimização de recursos, prevenção da poluição e redução de desperdício que potencia a redução de custos de produção ao longo do tempo, potenciando a constante melhoria das atividades realizadas.

A aposta numa integração das várias normas de gestão (particularmente da qualidade associada à norma ambiental) é uma forma da organização amplificar a adaptação e aprofundamento das mudanças necessárias nos processos, garantindo uma implementação mais profunda e abrangente da norma ambiental em toda a empresa.

Esta importância da ISO 14001 estende-se ao processo de internacionalização, devido à sua crescente relevância para a manutenção da competitividade de mercado das empresas. De facto, a capacidade de diferenciação no exigente ambiente competitivo internacional, a garantia de confiança, qualidade e reconhecimento de boas práticas e conseqüente boa imagem dos processos da organização, potenciam uma gestão mais capaz de corresponder aos desafios dos mercados externos e a angariação de novos negócios. Estes fatores são fundamentais para a afirmação das empresas portuguesas e em última análise do mercado nacional, como uma região altamente pró-ambiental e em linha com as exigências de mercado atuais e futuras.

7.3. Limitações do Estudo e Considerações Futuras

As limitações desta investigação decorrem principalmente do seu caráter exploratório. Dado que neste estudo procurou-se explorar um fenómeno relativamente recente e particularmente pouco difundido no mercado nacional, resulta numa maior dificuldade no aprofundamento das variáveis definidas nos objetivos da investigação.

Além disto, devido ao caráter qualitativo do estudo, a capacidade de generalização das conclusões e resultados obtidos é limitada, visto que apenas foram entrevistadas empresas industriais e algumas entidades de apoio à certificação. Esta amostra apresenta uma relativa homogeneidade dos setores industriais entrevistados (com uma ligeira dominância do setor cerâmico), limitando a capacidade de aplicação dos resultados deste estudo a outros setores sejam estes industriais, primários ou até de serviços, que poderão caracterizar-se por níveis e áreas de impacto diferenciados tanto ao nível de áreas de incidência da certificação como até de adaptação aos processos da norma. O mesmo pode ser aplicado às entidades de apoio à certificação, onde os resultados poderiam beneficiar de um maior aprofundamento com a inclusão de mais órgãos de certificação, de modo a estabelecer uma comparação face às considerações que a APCER forneceu. Para além disto, a extensão da investigação a entidades de apoio de setores de atividade mais diversificados poderia permitir a comparação de perspetivas obtidas.

Nesta sequência, a elaboração de estudos quantitativos (potencialmente com um caráter explicativo) poderiam auxiliar e estender a comprovação das conclusões obtidas, tendo ainda a possibilidade de refutar determinadas conclusões obtidas das informações fornecidas.

Dado o enfoque na internacionalização, seria relevante a focalização do estudo a diversos mercados específicos de modo a compreender comparativamente o nível de valorização da certificação ambiental nas diversas regiões. Uma outra variável de interesse de exploração futura nesta temática poderá ser a comparação de impactos da certificação ambiental em diversos modos de internacionalização, visto que nas empresas participantes dominou a exportação como método de internacionalização principal. Nesta variável, a análise particular às exigências específicas de acesso a apoios à internacionalização que a certificação ambiental poderá eventualmente facilitar seria uma temática de estudo relevante para compreender de forma mais aprofundada o papel que os apoios governamentais poderão exercer na performance das empresas.

Seria ainda relevante aprofundar, numa amostra mais alargada, o real papel da concorrência nesta adoção da certificação, dado que os dados obtidos neste estudo se mostraram de certa forma ambíguos, dificultando a capacidade de gerar conclusões assertivas.

Apesar de se ter comprovado as vantagens ao nível da imagem e diferenciação da reputação que a norma potencia, e de se ter refutado a relação custo-benefício referida na análise científica, com o custo de implementação a superar os benefícios obtidos, seria pertinente alargar o estudo a uma amostra de maior dimensão e mais diversificada ao nível de setores dos participantes de modo a compreender se estas são conclusões transversais a todo o mercado nacional.

Para finalizar, este estudo, apesar de numa fase inicial se orientar para Pequenas e Médias Empresas, devido às limitações temporais e baixa taxa de resposta na obtenção de dados, foi necessário alargar a todas as tipologias de organizações, pelo que um estudo futuro estritamente focado em PME poderia fornecer conclusões mais realistas e idiossincráticas ao mercado nacional devido à dominância deste tipo de empresas.

Capítulo 8. Referências Bibliográficas

- Abdi, Y., Li, X., & Càmara-Turull, X. (2022). Exploring the impact of sustainability (ESG) disclosure on firm value and financial performance (FP) in airline industry: the moderating role of size and age. *Environment, Development and Sustainability*, 24, 5052–5079.
- Adams, J., Khan T.A., H., Raeside, R., & White, D. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students* (8th ed.). Sage Publications Inc.
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *International Business Review*, 31(6).
- Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, E. N., Aragón-Correa, A. J., & Rugman, A. (2013). Differentiated effects of formal and informal institutional distance between countries on the environmental performance of multinational enterprises. *Journal of Business Research*, 66(12), 2657–2665.
- AICEP. (2016). *CASOS DE SUCESSO NOS MERCADOS*. <https://www.portugalglobal.pt/PT/Acoes/abcMercado/Documents/2017/Caso-Estudo-ABC-Colombia-Herdmar.pdf>
- AIMMAP. (2023). *AIMMAP- Quem Somos*. <https://www.metalportugal.pt/p350-quem-somos-pt>
- APCER. (2016, March). *ISO 14001: Guia do utilizador ISO 14001:2015*.
- APCER GROUP. (2023, April 14). *APCER - 25 ANOS*. <https://apcergroup.com/pt/apcer-25-anos>
- APICAPS. (2023). *APICAPS - QUEM SOMOS*. <https://www.apiccaps.pt/apiccaps/quem-somos/123.html>
- Aragon-Correa, A. J., Marcus, A., & Hurtado-Torres, N. (2016). The natural environmental strategies of international firms: old controversies and new evidence on performance and disclosure. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 24–39.
- Aragon-Correa, J. A., Marcus, A., & Vogel, D. (2020). The Effects of Mandatory and Voluntary Regulatory Pressures on Firms' Environmental Strategies: A Review and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 339–365.
- Aravind, D., & Christmann, P. (2011). Decoupling of Standard Implementation from Certification: Does Quality of ISO 14001 Implementation Affect Facilities' Environmental Performance? *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 73–102.
- Arimura, H. T., Darnall, N., Ganguli, R., & Katayama, H. (2016). The Effect of ISO 14001 on Environmental Performance: Resolving Equivocal Findings. *Journal of Environmental Management*, 166, 556–566.
- Arocena, P., Orcos, R., & Zouaghi, F. (2021). The impact of ISO 14001 on firm environmental and economic performance: The moderating role of size and environmental awareness. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 955–967.
- Babakri, A. K., Bennett, R. A., Rao, S., & Franchetti, M. (2004). Recycling performance of firms before and after adoption of the ISO 14001 standard. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 633–637.
- Banco de Portugal. (2022, October 25). *Quadros do Setor*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Bansal, P., & Bogner, C. W. (2002). Deciding on ISO 14001: Economics, Institutions, and Context. *Long Range Planning*, 35(3), 269–290.
- Bansal, P., & Hunter, T. (2003). Strategic Explanations for the Early Adoption of ISO 14001. *Journal of Business Ethics*, 46, 289–299.

- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Battisti, M., & Perry, M. (2011). Walking the Talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172–185.
- Bernardi, C., & Stark, W. A. (2018). Environmental, social and governance disclosure, integrated reporting, and the accuracy of analyst forecasts. *The British Accounting Review*, 50(1), 16–31.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, E. V., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130.
- Bleidorn, W., Lenhausen, R. M., & Hopwood, J. C. (2021). Proenvironmental attitudes predict proenvironmental consumer behaviors over time. *Journal of Environmental Psychology*, 76, 1–9.
- Boiral, O. (2007). Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth? *Organization Science*, 18(1), 127–146.
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO Systems: Lessons from Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 197–220.
- Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I., & Tayo Tene, V. C. (2018). Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 411–432.
- Boiral, O., & Henri, J.-F. (2012). Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: A comparative approach. *Journal of Environmental Management*, 99, 84–97.
- Bowen, E. F. (2002). Does Size Matter? Organizational Slack and Visibility as Alternative Explanations for Environmental Responsiveness. *Business & Society*, 41(1), 118–124.
- Branco, C. M., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111–132.
- Bray, Z. (2008). Ethnographic Approaches. In D. Porta & M. Keating (Eds.), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective* (pp. 296–315).
- Brinkmann, S. (2018). The Interview. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed., pp. 997–1038).
- Cañón-de-Francia, J., & Garcés-Ayerbe, C. (2009). ISO 14001 Environmental Certification: A Sign Valued by the Market? *Environmental and Resource Economics*, 44(2), 245–262.
- Castka, P., & Prajogo, D. (2013). The effect of pressure from secondary stakeholders on the internalization of ISO 14001. *Journal of Cleaner Production*, 47, 245–252.
- CATIM. (2023, April 14). *CATIM - MISSÃO*. <https://www.catim.pt/pt-pt>
- CemPalavras. (2022, November 20). *Guia de Empresas Certificadas*. https://issuu.com/cempalavras.pt/docs/listagem_gec_2021
- Cheng-Wen, L. (2008). Green Suppliers with Environmental Performance in the Supply Chain Perspective. *Asia Pacific Management Review*, 13(4), 731–745.
- Christmann, P. (2000). Effects of “Best Practices” of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 663–680.

- Christmann, P. (2004). Multinational Companies and the Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy Standardization. *The Academy of Management Journal*, 47(5), 747–760.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2001). Globalization and the Environment: Determinants of Firm Self-Regulation in China. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 439–458.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the Environment: Strategies for International Voluntary Environmental Initiatives. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 121–136.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863–878.
- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Collins, M. C., Steg, L., & Koning, S. A. M. (2007). Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior. *Psychology & Marketing*, 24(6), 555–577.
- Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da União Europeia*, 124.
- Creswell, W. J. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª). Artmed.
- Creswell, W. J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Sage Publications Inc.
- CTCP. (2023). *Sobre o CTCP*. <https://www.ctcp.pt/sobre-ctcp>
- Curkovic, S., & Sroufe, R. (2011). Using ISO 14001 to Promote a Sustainable Supply Chain Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 20(2), 71–93.
- Dahlstkaand, U., & Biel, A. (1997). Pro-Environmental Habits: Propensity Levels in Behavioral Change. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(7), 588–601.
- Darnall, N., & Edwards, Jr. D. (2006). Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal*, 27(4), 301–320.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadowsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 14(4), 364–376.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadowsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094.
- Darnall, N., & Kim, Y. (2012). Which Types of Environmental Management Systems Are Related to Greater Environmental Improvements? *Public Administration Review*, 72(3), 351–365.
- Das, M., Rangarajan, K., & Dutta, G. (2020). Corporate sustainability in SMEs: an Asian perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 109–138.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, F. B. (2006). The qualitative research interviews. *Medical Education*, 40(4), 285–393.
- Donaldson, T., & Preston, E. L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dunlap, E. R., & van Liere, D. K. (1978). The “New Environmental Paradigm.” *The Journal of Environmental Education*, 9(4), 10–19.
- EMP_8. (2020). *Relatório de Gestão_EMP 8*. <https://website parcialmente oculto por questões de confidencialidade/media/2445/-portela.pdf>

- Ferrón-Vilchez, V. (2016). Does symbolism benefit environmental and business performance in the adoption of ISO 14001? *Journal of Environmental Management*, 183(3), 882–894.
- Ferrón-Vilchez, V. (2017). The dark side of ISO 14001: The symbolic environmental behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 33–39.
- Ferrón-Vilchez, V., Darnall, N., & Aragón-Correa, J. A. (2017). Stakeholder influences on the design of firms' environmental practices. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 3370–3381.
- Gabzdylowa, B., Raffensperger, F. J., & Castka, P. (2009). Sustainability in the New Zealand wine industry: drivers, stakeholders, and practices. *Journal of Cleaner Production*, 17(11), 992–998.
- Gadenne, D., Sharma, B., Kerr, D., & Smith, T. (2011). The influence of consumers' environmental beliefs and attitudes on energy saving behaviours. *Energy Policy*, 39(12), 7684–7694.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, A. S. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(2), 210–233.
- Graafland, J., & Smid, H. (2016). Environmental Impacts of SMEs and the Effects of Formal Management Tools: Evidence from EU's Largest Survey. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(5), 297–307.
- Granly, M. B., & Welø, T. (2014). EMS and sustainability: experiences with ISO 14001 and Eco- Lighthouse in Norwegian metal processing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 64, 194–204.
- Haenssger, J. M. (2020). *Interdisciplinary Qualitative Research in Global Development: A Concise Guide* (1st ed.). Emerald Publishing Limited.
- Hang, M., Geyer-Klingenberg, J., & Rathgeber, W. A. (2019). It's merely a matter of time: A meta-analysis of the causality between environmental performance and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 257–273.
- Hart, L. S. (1995). A Natural-Resource-Based View of The Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, L. S., & Ahuja, G. (1996). Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30–37.
- Henriques, I., & Sadosky, P. (1996). The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(26), 381–395.
- Henriques, I., & Sadosky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87–99.
- Heras, I., & Arana, G. (2010). Alternative models for environmental management in SMEs: the case of Ekoscan vs. ISO 14001. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 726–735.
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Arana, G. (2016). Renewing environmental certification in times of crisis. *Journal of Cleaner Production*, 115, 214–223.
- Heras-Saizarbitoria, I., Molina-Azorin, F. J., & Dick, P. M. G. (2011). ISO 14001 certification and financial performance: selection-effect versus treatment-effect. *Journal of Cleaner Production*, 19(1), 1–12.
- Herzer, D. (2022). The impact on domestic CO2 emissions of domestic government-funded clean energy R&D and of spillovers from foreign government-funded clean energy R&D. *Energy Policy*, 168.
- Hillman, J. A., & Keim, D. G. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.

- Huang, H. (2016). Media use, environmental beliefs, self-efficacy, and pro-environmental behavior. *Journal of Business Research*, 69(6), 2206–2212.
- IAPMEI. (2023, April 14). *IAPMEI - Missão, Visão e Valores*. <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores.aspx>
- INE. (2022a, October 25). *Empresas (N.º) por Localização geográfica e Atividade económica*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008466&selTab=tab0
- INE. (2022b, October 29). *Estatísticas - Comércio Internacional*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1410
- Instituto Português de Acreditação (IPAC). (2023). *Base de Dados Nacional: Sistemas de Gestão Certificados*. http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp
- Jiang, J. R., & Bansal, P. (2003). Seeing the Need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047–1067.
- Johnstone, L., & Hallberg, P. (2020). ISO 14001 adoption and environmental performance in small to medium sized enterprises. *Journal of Environmental Management*, 266.
- Jong, de P., Paulraj, A., & Blome, C. (2014). The Financial Impact of ISO 14001 Certification: Top-Line, Bottom-Line, or Both? *Journal of Business Ethics*, 119(1), 131–149.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder Pressures and Environmental Performance. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 145–159.
- Keskin, H., Şentürk, H. A., Tatoglu, E., Gölgeci, I., Kalaycioglu, O., & Etioglu, H. T. (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: the role of competitive advantages and competitive intensity. *International Marketing Review*, 38(6), 1242–1266.
- Khansari, N., Mostashari, A., & Mansouri, M. (2013). Impacting Sustainable Behaviour and Planning in Smart City. *International Journal of Sustainable Land Use and Urban Planning*, 1(2), 46–61.
- King, A. A., Lenox, J. M., & Terlaak, A. (2005). The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1091–1106.
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential Guide To Qualitative Methods In Organizational Research* (pp. 11–22). Sage Publications.
- Kölbels, F. J., Busch, T., & Jancso, M. L. (2017). How Media Coverage of Corporate Social Irresponsibility Increases Financial Risk. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2266–2284.
- Kordsachia, O., Focke, M., & Velte, P. (2022). Do sustainable institutional investors contribute to firms' environmental performance? Empirical evidence from Europe. *Review of Managerial Science*, 16, 1409–1436.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis An Introduction to Its Methodology* (2nd ed.). Sage Publications Inc..
- Kumar, P., & Ghodeswar, B. M. (2015). Factors affecting consumers' green product purchase decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 330–347.
- Landau, A., Rochell, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). Integrated reporting of environmental, social, and governance and financial data: Does the market value integrated reports? *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1750–1763.
- Leal, P. H., & Marques, A. C. (2021). The environmental impacts of globalisation and corruption: Evidence from a set of African countries. *Environmental Science and Policy*, 115, 116–124.

- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1–19.
- Lee, S.-Y. (2016). Responsible supply chain management in the Asian context: the effects on relationship commitment and supplier performance. *Asia Pacific Business Review*, 22(2), 325–342.
- Li, L., Li, D., Goerzen, A., & Shi, (Stone) Weilei. (2018). What and how do SMEs gain by going international? A longitudinal investigation of financial and intellectual resource growth. *Journal of World Business*, 53(6), 817–834.
- Link, S., & Naveh, E. (2006). Standardization and discretion: Does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(4), 508–519.
- 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.
- Lozano, R. (2013). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 33–44.
- Lumivero. (2023). *Unlock Insights with Qualitative Data Analysis Software*. <https://lumivero.com/products/nvivo/>
- Lune, H., & Berg, L. B. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9th ed.). Pearson Education Ltd.
- Lyon, P. T., & Maxwell, W. J. (2011). Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3–41.
- Mair, P. (2008). Concepts and concept formation. In D. della Porta & M. Keating (Eds.), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective* (pp. 177–197).
- Majumdar, K. S., & Marcus, A. A. (2001). Rules versus Discretion: The Productivity Consequences of Flexible Regulation. *Academy of Management Journal*, 44(1), 170–179.
- Maki, A., Burns, J. R., Ha, L., & Rothman, J. A. (2016). Paying people to protect the environment: A meta-analysis of financial incentive interventions to promote pro-environmental behaviors. *Journal of Environmental Psychology*, 47, 242–255.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, F. D. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Mani, V., & Gunasekaran, A. (2018). Four forces of supply chain social sustainability adoption in emerging economies. *International Journal of Production Economics*, 199, 150–161.
- Marcus, J. A., Aragon-Correa, A., & Pinkse, J. (2011). Firms, Regulatory Uncertainty, and the Natural Environment: What Can We Expect? What Should Managers Do? *California Management Review*, 54(1), 5–16.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). Sage Publications Inc.
- Mascarenhas, B. (1989). Domains of State-Owned, Privately Held, and Publicly Traded Firms in International Competition. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 582–597.
- Medeiros, J. F. de, & Ribeiro, J. L. D. (2013). Market Success Factors of Sustainable Products. *Independent Journal of Management & Production*, 4(1), 188–207.
- Medeiros, J. F. de, Ribeiro, J. L. D., & Cortimiglia, M. N. (2014). Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 76–86.
- Melynk, A. S., Sroufe, P. R., & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21, 329–351.

- Meyer, A. (2015). Does education increase pro-environmental behavior? Evidence from Europe. *Ecological Economics*, 116, 108–121.
- Mobley, C., Vagias, W. M., & DeWard, S. L. (2010). Exploring Additional Determinants of Environmentally Responsible Behavior: The Influence of Environmental Literature and Environmental Attitudes. *Environment and Behavior*, 42(4), 420–447.
- Morrow, D., & Rondinelli, D. (2002). Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification. *European Management Journal*, 20(2), 159–171.
- Mutingi, M. (2013). Developing green supply chain management strategies: A taxonomic approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 525–548.
- Nishitani, K., Kaneko, S., Fujii, H., & Komatsu, S. (2012). Are firms' voluntary environmental management activities beneficial for the environment and business? An empirical study focusing on Japanese manufacturing firms. *Journal of Environmental Management*, 105, 121–130.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A Global Mindset-A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 51–64.
- OECD. (2008). *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. OECD Publishing.
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalization*.
- Olmos, M. F. (2011). The Determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3), 384–401.
- Orcos, R., & Palomas, S. (2019). The impact of national culture on the adoption of environmental management standards: The worldwide diffusion of ISO 14001. *Cross Cultural and Strategic Management*, 26(4), 546–566.
- Orji, J. I. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation & Recycling*, 140, 102–114.
- Ozaki, R. (2011). Adopting sustainable innovation: what makes consumers sign up to green electricity? *Business Strategy and the Environment*, 20(1), 1–17.
- Pacheco, L., Lobo, C., & Maldonado, I. (2022). Do ISO Certifications Enhance Internationalization? The Case of Portuguese Industrial SMEs. *Sustainability*, 14(1335).
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121, 451–466.
- Panayotou, T. (2000). Globalization and Environment. *CID Working Paper*, 53(1).
- Phan, T. N., & Baird, K. (2015). The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 160, 45–56.
- Pimenova, P., & van der Vost, R. (2004). The role of support programmes and policies in improving SMEs environmental performance in developed and transition economies. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 549–559.
- Poltronieri, C. F., Gerolamo, M. C., Dias, T. C. M., & Carpinetti, L. C. R. (2018). Instrument for evaluating IMS and sustainable performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(2), 373–386.
- Porta, D. & Keating, M. (2008). How many approaches in the social sciences? In *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective* (pp. 19–39). Cambridge University Press.
- Potoski, M., & Parkash, A. (2004). Regulatory Convergence in Nongovernmental Regimes? Cross-National Adoption of ISO 14001 Certifications. *The Journal of Politics*, 66(3), 885–905.

- Potoski, M., & Prakash, A. (2005). Covenants with Weak Swords: ISO 14001 and Facilities' Environmental Performance. *Journal of Policy Analysis and Management*, 24(4), 745–769.
- Prakash, A., & Potoski, M. (2006). Racing to the Bottom? Trade, Environmental Governance, and ISO 14001. *American Journal of Political Science*, 50(2), 350–364.
- Qin, H., An, Y., Qin, H., & Zhu, J. (2020). The Impact of Online Media Coverage on Corporate Performance. *2020 The 11th International Conference on E-Business, Management and Economics*, 162–166.
- Quazia, H. A., Khoob, Y.-K., Tanc, C.-M., & Wong, P.-S. (2001). Motivation for ISO 14000 certification: development of a predictive model. *Omega*, 29, 525–542.
- Rahman, M. M. (2020). Environmental degradation: The role of electricity consumption, economic growth and globalisation. *Journal of Environmental Management*, 253.
- Rajesh, R. (2020). Exploring the sustainability performances of firms using environmental, social, and governance scores. *Journal of Cleaner Production*, 247.
- Ramos, T., Cecílio, T., Douglas, H. C., & Caeiro, S. (2013). Corporate sustainability reporting and the relations with evaluation and management frameworks: the Portuguese case. *Journal of Cleaner Production*, 52, 317–328.
- Renwick, W. S. D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Rino, C. A., & Salvador, N. (2017). ISO 14001 certification process and reduction of environmental penalties in organizations in Sao Paulo State, Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 3627–3633.
- Ritchie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and Selecting Samples. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 77–104). Sage Publications.
- Roberts, S. (2003). Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 44, 159–170.
- Ronalter, L. M., Bernardo, M., & Romani, J. M. (2022). Quality and environmental management systems as business tools to enhance ESG performance: a cross-regional empirical study. *Environment, Development and Sustainability*.
- Rosenberg, L. J., & Campbell, P. D. (1985). Just-In-Time Inventory Control: A Subset of Channel Management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 124–133.
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2008). The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. *British Journal of Management*, 19(2), 185–203.
- Russo, V. M., & Fouts, A. P. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Journal of Academy Management*, 40(3), 534–559.
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press Inc. .
- Salmons, J. (2015). *Qualitative Online Interviews: Strategies, Design, and Skills* (2nd ed.). Sage Publications Inc. .
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th ed.). Pearson Education.
- Shaffer, B. (1995). Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. *Journal of Management*, 21(3), 495–514.
- Simpson, M., Taylor, N., & Barker, K. (2004). Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage? *Business Strategy and the Environment*, 13(3), 156–171.

- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 2–10). Sage Publications.
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1194–1209.
- Steger, U. (2000). Environmental Management Systems: Empirical Evidence and Further Perspectives. *European Management Journal*, 18(1), 23–37.
- Stern, N., & Valero, A. (2021). Innovation, growth and the transition to net-zero emissions. *Research Policy*, 50, 1–12.
- Stern, P. C. (2000). New Environmental Theories: Toward a coherent theory of Environmentally Significant Behaviour. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407–424.
- Stern, P. C. (2011). Contributions of psychology to limiting climate change. *American Psychologist*, 66, 303–314.
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A., & Kalof, L. (1999). A value–belief–norm theory of social support for social movements: the case of environmentalism. *Human Ecology Review*, 6(2), 81–97.
- Sua, H.-C., Dhanorkar, S., & Linderman, K. (2015). A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards. *Journal of Operations Management*, 37, 31–44.
- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources, and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45, 821–841.
- Tayo-Tene, V. C., Boiral, O., & Heras-Saizarbitoria, I. (2021). Does quality management improve the internalization of environmental practices? An empirical study in Africa. *Business Strategy Environment*, 30, 3053–3064.
- Telle, K. (2006). “It Pays to be Green” – A Premature Conclusion? *Environmental & Resource Economics*, 35, 195–220.
- Testa, F., Gusmerottia, M. N., Corsini, F., Passetti, E., & Iraldo, F. (2016). Factors Affecting Environmental Management by Small and Micro Firms: The Importance of Entrepreneurs’ Attitudes and Environmental Investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 373–385.
- Thøgersen, J., Jørgensen, A.-K., & Sandager, S. (2012). Consumer Decision-Making Regarding a “Green” Everyday Product. *Psychology & Marketing*, 29(4), 187–197.
- Thøgersen, J., & Pedersen, S. (2021). The importance of the export country’s environmental image for consumer responses to an imported environmentally friendly product. *International Marketing Review*, 38(6), 1217–1241.
- Turcotte, M.-F. (1995). Conflict and Collaboration: The Interfaces between Environmental Organizations and Business Firms. *Corporate Social Performance and Policy*, 1, 195–229.
- Vicente-Molina, A. M., Fernández-Sáinz, A., & Izagirre-Olaizola, J. (2013). Environmental knowledge and other variables affecting pro-environmental behaviour: comparison of university students from emerging and advanced countries. *Journal of Cleaner Production*, 61, 130–138.
- Villiers, de C., Naiker, V., & van Staden, J. C. (2011). The Effect of Board Characteristics on Firm Environmental Performance. *Journal of Management*, 37(6), 1636–1663.
- Waddock, S. (2008). Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87–108.
- Walle, A. H. (2015). *Qualitative Research in Business: A Practical Overview*. Cambridge Scholars Publishing.
- Wang, W., & Wang, X. (2023). Does provincial green governance promote enterprise green investment? Based on the perspective of government vertical management. *Journal of Cleaner Production*, 396.

- Wang, Y. (2017). Promoting Sustainable Consumption Behaviors: The Impacts of Environmental Attitudes and Governance in a Cross-National Context. *Environment and Behavior*, 49(10), 1128–1155.
- Westhead, P., Wright, P., & Ucbasaran, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *The Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661.
- Ye, Y., Yeung, A. C., & Huo, B. (2020). Maintaining stability while boosting growth? The long-term impact of environmental accreditations on firm's financial risk and sales growth. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(12), 1829–1856.
- Yin, K. R. (2003). *Case Study Research Design* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Zhang, Y., Zhang, R., & Zhang, C. (2022). Insight into the driving force of environmental performance improvement: Environmental regulation or media coverage. *Journal of Cleaner Production*, 358.
- Zhuo, J., & Qamruzzaman, M. (2022). Do financial development, FDI, and globalization intensify environmental degradation through the channel of energy consumption: evidence from belt and road countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 2753–2772.
- Zutshi, A., & Sohal, A. (2004). A study of the environmental management system (EMS) adoption process within Australasian organisations - Role of stakeholders. *Techonovation*, 24(5), 371–386.

Apêndices

Apêndice A: Caracterização das Organizações Contactadas

A1. Empresas

Empresa	Indústria	Tipologia	Origem	Presença Internacional	Localização	Confirmação de Certificação ISO 14001	Meios de Contacto	Feedback	Confirmação de Participação
1	Mobiliária	Grande Empresa	Portugal	Sim	Porto	Sim	E-mail	Sim	Sim
2	Louça Metálica	Grande Empresa	Portugal	Sim	Oliveira de Azeméis	Sim	E-mail e Telefone	Sim	Não
3	Calçado	PME	Portugal	Sim	Porto	Sim	E-mail	Sim	Não
4	Extração Pedra Natural	PME	Portugal	Sim	Alcobaça	Sim	E-mail e Telefone	Sim	Sim
5	Têxtil	PME	Portugal	Sim	Guimarães	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
6	Cutelaria	PME	Portugal	Sim	Santa Catarina	Sim	E-mail e Telefone	Sim	Não
7	Mobiliária	PME	Portugal	Sim	Nelas	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
8	Alumínio	PME	Portugal	Sim	Celorico de Basto	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
9	Têxtil	Grande Empresa	Inglaterra	Sim	Vouzela	Sim	E-mail	Não	Não
10	Aço	PME	Portugal	Sim	Maia	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
11	Cutelaria	PME	Portugal	Sim	Guimarães	Sim	E-mail e Telefone	Sim	Sim
12	Têxtil	PME	Portugal	Sim	Guimarães	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
13	Calçado	PME	Portugal	Sim	Felgueiras	Não	E-mail e Telefone	Sim	Não
14	Têxtil	Grande Empresa	Portugal	Sim	Guimarães	Sim	E-mail e Telefone	Sim	Sim
15	Têxtil	PME	Portugal	Sim	Barcelos	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
16	Tintas e Vernizes	Grande Empresa	Portugal	Sim	Maia	Sim	E-mail e Telefone	Sim	Sim
17	Têxtil	PME	Portugal	Sim	Guimarães	Não	E-mail e Telefone	Sim	Não
18	Calçado	PME	Portugal	Sim	Felgueiras	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
19	Cutelaria	PME	Portugal	Sim	Vila Nova de Gaia	Sim	E-mail e Telefone	Sim	Não
20	Cerâmica	PME	Portugal	Sim	Aveiro	Sim	E-mail	Sim	Sim
21	Tinturaria	PME	Portugal	Sim	Guimarães	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
22	Transportes	Grande Empresa	Portugal	Sim	Ourém	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
23	Têxtil	Grande Empresa	Portugal	Sim	Vila Nova de Famalicão	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
24	Cerâmica	Grande Empresa	Portugal	Sim	Águeda	Sim	E-mail e Telefone	Sim	Sim
25	Alimentar	Grande Empresa	Portugal	Sim	Vila Nova de Famalicão	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
26	Cerâmica	Grande Empresa	Portugal	Sim	Vagos	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
27	Farmacêutica	Grande Empresa	Portugal	Sim	Trofa	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
28	Cimenteira	Grande Empresa	Portugal	Sim	Lisboa	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não

29	Cerâmica	Grande Empresa	Portugal	Sim	Anadia	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
30	Cerâmica	Grande Empresa	Portugal	Sim	Aveiro	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
31	Calçado	PME	Portugal	Sim	Benedita	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
32	Cerâmica	PME	Portugal	Sim	Santa Maria da Feira	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não
33	Cerâmica	Grande Empresa	Portugal	Sim	Aveiro	Sim	E-mail e Telefone	Não	Não

A2. Entidades de Apoio

ENTIDADE [ENT]	ÁREA DE ATUAÇÃO	SETOR DE ATIVIDADE	LOCALIZAÇÃO	MEIO DE CONTACTO	FEEDBACK	CONFIRMAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO
IAPMEI [ENT 1]	Internacionalização, competitividade e inovação	X	Porto	Telefone e E-mail	Sim	Sim
AEP [ENT 2]	Consultoria	X	Porto	Telefone e E-mail	Não	Não
AICEP [ENT 3]	Investimento, Internacionalização	X	Lisboa	E-mail	Sim	Não
APCER [ENT 4]	Consultoria, Formação, Certificação, Auditoria	X	Porto	E-mail	Sim	Sim
IPAC [ENT 5]	Certificação, Formação, Auditoria	X	Porto	E-mail	Sim	Não
SGS [ENT 7]	Consultoria, Formação, Certificação, Auditoria	X	Lisboa	E-mail e Telefone	Não	Não
CITEVE [ENT 8]	Consultoria, I&D, Certificação	Têxtil	Vila Nova de Famalicão	E-mail e Telefone	Não	Não
ATP [ENT 9]	Consultoria, Formação, Internacionalização	Têxtil	Vila Nova de Famalicão	E-mail e Telefone	Não	Não
APICAPS [ENT 10]	Consultoria, Formação, I&D, Internacionalização	Calçado	Porto	E-mail	Sim	Não
AIMMAP [ENT 11]	Consultoria, I&D, Internacionalização	Metalurgia	Porto	E-mail e Telefone	Sim	Sim
CATIM [ENT 12]	Consultoria, Inovação, Apoio à Certificação	Metalurgia	Porto	E-mail	Sim	Sim
CTCP [ENT 13]	Consultoria, Gestão, Formação, I&D, Qualidade	Calçado	São João da Madeira	E-mail	Sim	Sim

Apêndice B: Contactos Efetuados

B1. E-mail tipo enviado às empresas contactadas

Cara Equipa (Nome da Empresa),

Desde já espero que este e-mail os encontre bem.

O meu nome é Inês Pinto, sou aluna de segundo ano do mestrado em Negócios Internacionais da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e, neste sentido, sob a orientação da Prof^a Doutora Ana Maria Soares encontro-me a realizar a minha dissertação no âmbito do “Impacto da Certificação Ambiental na Internacionalização das Organizações Portuguesas

Este projeto abrange uma seleção de organizações que possam ou não pertencer à classificação de PME, tenham presença em mercados internacionais e sejam detentoras de certificação na ordem da ISO 14001. Portanto, através desta seleção, a investigação procura compreender de que forma é que esta certificação impacta a performance destas organizações em termos internacionais, seja ao nível de legitimidade ou melhoria de relações com parceiros, por exemplo.

A vossa colaboração permitirá elucidar a situação do tecido empresarial português relativamente a esta temática, contribuindo para alargar o conhecimento sobre os benefícios da promoção de medidas ambientais, promovendo até futuras novas investigações sobre a problemática.

Tenho consciência, pelo elevado volume de trabalho que apresentam, que poderá ser complicado o agendamento de uma hora para a realização da mesma, no entanto esta entrevista é fundamental para o sucesso deste estudo. Por este facto, ficarei ainda mais grata e reconhecida.

Por isso, a realização desta entrevista teria a duração de aproximadamente 45min, sendo possível a realização da mesma num formato online, via Teams, se assim for mais conveniente.

Desde já agradeço imenso a colaboração e a atenção dispensadas e na expectativa das melhores notícias de V. Exas., despeço-me, apresentando cordiais cumprimentos.”

B2. E-mail tipo enviado às entidade de apoio às empresas contactadas

“Cara Equipa (nome da organização),

Desde já espero que esta mensagem os encontre bem.

O meu nome é Inês Pinto, sou aluna de 2º ano do MSC em Negócios Internacionais da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e, neste sentido, sob a orientação da Prof^a Doutora Ana Maria Soares encontro-me a realizar a minha dissertação no âmbito do “Impacto da Certificação Ambiental na Internacionalização das Organizações Portuguesas”.

O projeto abrange organizações que possam ou não se classificar como PME, tenham presença em mercados internacionais e sejam detentoras de certificação na ordem da ISO 14001. Procura-se compreender de que forma é que esta certificação impacta a performance destas organizações em termos internacionais, seja ao nível de legitimidade ou melhoria de relações com parceiros, por exemplo.

No entanto, a (nome da organização) como uma entidade ligada a esta área apresenta um amplo conhecimento sobre estes processos pelo que seria interessante obter algumas considerações sobre as dificuldades e impactos desta norma nas entidades que apoiam.

A vossa colaboração permitirá elucidar a situação do tecido empresarial português relativamente a esta temática, contribuindo para alargar o conhecimento sobre os benefícios da promoção de medidas ambientais, promovendo até futuras novas investigações.

Tenho consciência, pelo elevado volume de trabalho que apresentam, que poderá ser complicado o agendamento de uma hora para a realização da mesma, no entanto esta entrevista é fundamental para o sucesso deste estudo. Por este facto, ficarei ainda mais grata e reconhecida.

Por isso, a realização desta entrevista teria a duração de aproximadamente 40min, num formato online. Na impossibilidade de realização desta entrevista, seria também possível efetuá-la por escrito se assim for mais conveniente.

Desde já agradeço imenso a colaboração e a atenção dispensadas e na expectativa das melhores notícias de V. Exas., despeço-me, apresentando cordiais cumprimentos.

Atenciosamente,"

Apêndice C: Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

Eu, _____, declaro que aceito participar na investigação da autoria de Inês Pinto, aluna da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, sob a orientação da Professora Doutora Ana Maria Soares, Professora Associada da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, no âmbito da dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais. Declaro que tomei conhecimento e que aceito responder a uma entrevista semiestruturada, através de uma videochamada, que analisa a relação entre a certificação ambiental e a internacionalização das empresas. Consenti a gravação de áudio, bem como a utilização de todos os dados recolhidos na entrevista para fins académicos, colaborando para o desenvolvimento do conhecimento científico na área da gestão, particularmente no âmbito ambiental e da internacionalização. Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, sendo que poderei desistir a qualquer momento de ser integrante do mesmo. Compreendo que a minha identidade e dados pessoais se manterão confidenciais, a menos que seja expressamente autorizado por escrito por mim, podendo solicitar o acesso futuro dos dados obtidos nesta investigação, quando concluída.

Nome _____

Assinatura _____

Data ____ / ____ / ____