

**A GESTÃO DE PME'S E A SUSTENTABILIDADE
VISÃO EM TEMPOS DE CRISE**

Fernando Tavares Mendes Chasqueira

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Mestre Pedro Mendonça, Professor Adjunto do ISEL (Aposentado)
Departamento de Engenharia Civil

Co-Orientador:

Professor Doutor José Dias Curto, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Métodos Quantitativos

Maio 2010

RESUMO

O presente projecto de tese de Mestrado em Gestão tem como premissa base que o Desenvolvimento Sustentável é parte integrante da gestão das empresas, e que somente poderemos assegurar recursos às gerações vindouras se todos, colectiva e individualmente, contribuirmos para que tal aconteça.

Num contexto temporal em que forte crise gerada pela ganância do sector financeiro mundial desabou sobre a economia a partir de meados de 2008, todas as empresas foram de uma forma ou outra afectadas, com maior ou menor impacte, ao nível da disponibilidade para poderem honrar os seus compromissos e manterem os seus recursos humanos, contribuindo para o aumento dos níveis de desemprego com todos os problemas que tal arrasta (sociais e financeiros, sobretudo nos países em que o Estado Social tem actividade relevante). Neste cenário, respeitar os pilares do desenvolvimento sustentável (económico, social e ambiental) ganha acuidade suplementar, sabendo que a componente económica esteve e está associada à gestão corrente das empresas, mas que quando os recursos diminuem pode-se tender a descurar os aspectos ligados aos domínios social e ambiental.

Procura-se com o projecto evidenciar como PME's do Distrito de Aveiro reagiram às condições resultantes do anteriormente exposto, ou seja, como pelos actos de gestão as empresas actuaram nos diferentes domínios associados ao conceito de Desenvolvimento Sustentável, o que se faz recorrendo às respostas que foram obtidas via questionários que lhes foram enviados ou disponibilizados. É, portanto, a visão das próprias PME's que se expressa na análise efectuada e que se apresenta nas páginas seguintes.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Pilares e PME's

JEL: M14 Corporate Culture, Social Responsibility

Q01 Sustainable Development

ABSTRACT

The present Management Master Degree thesis project has as basis that Sustainable Development is an integrated part of enterprises management acts, and we only could assure resources to the coming generations if all, collectively or individually, make a significant contribution to make that becomes a reality.

In a time context where a strong crisis generated by the world financial sector greed fall down over the economy since middle 2008, all enterprises were one way or other, affected with great or weak impact on their availability to honor engagements and keep its workforce, which contribute to the growth of unemployment with all problems that come attached (social and financial, mainly on the countries where the Welfare State as a relevant activity). In such scenario, respecting the sustainable development pillars (economic, social and environment) gains an extra acuity, knowing that the economic activity was and is related with the current management of the enterprises, but when resources are reducing, someone could not take care of the social and environmental issues with the same level of attention.

This thesis project intent to demonstrate how SME's running its business activity at Aveiro District – Portugal react to those adverse conditions, this is, how the top management decisions affect the different domains of the Sustainable Development, which is made through the answers obtained by inquiries sent or made available to them previously. It's the SME's vision that will be described on the analysis made and presented on the following pages.

Keywords: Sustainable Development, Pillars and SME's

JEL: M14 Corporate Culture, Social Responsibility
Q01 Sustainable Development

AGRADECIMENTOS

A elaboração da minha tese de Mestrado em Gestão, foi um projecto que só se tornou possível com a colaboração de diversas pessoas e entidades, pelo que expressar-lhes de forma inequívoca o meu reconhecimento, constitui uma obrigação que não quero deixar de respeitar.

Assim, quero agradecer ao Sr. António Silva, Director-Geral da Crovam-Arran, meu amigo pessoal e a quem muito estimo, a colaboração que me prestou ao facilitar os dados da sua empresa e ao desenvolver múltiplos contactos com outros empresários, no sentido de que estes disponibilizassem as suas empresas para o mesmo objectivo. Foi, sem dúvida, uma pedra vital na recolha de informação.

Quero agradecer igualmente aos meus amigos, mesmo sem nomear os seus nomes (eles sabem quem são e o apreço que tenho por eles), que de forma intensa igualmente tentaram encontrar empresas que se disponibilizassem a participar. Nem sempre tiveram sucesso, mas não foi por falta do seu empenho que elas não responderam.

Agradeço às empresas que participaram, quer disponibilizando os dados qualitativos e quantitativos via questionário enviado por via electrónica, quer respondendo ao questionário on-line que complementou a obtenção de dados. Com excepção da Crovam-Arran que acima se cita (mas não se identifica no quadro da análise dos dados), os nomes das restantes empresas não são objecto de divulgação, dado o teor dos temas e dados abordados.

Estão no entanto à disposição para consulta no quadro da tese de Mestrado, bem como os dados de suporte, para os serviços considerados competentes do ISCTE – Business School – IUL.

Agradeço também ao meu orientador, Pedro Mendonça, que comigo partilhou os passos mais importantes do projecto, e que ao longo do mesmo sempre me apoiou.

E, por último, agradeço à minha esposa Isabel o apoio que sempre me deu, em particular ao incentivar-me a prosseguir, mesmo nos momentos em que a ausência de respostas por parte das empresas me parecia um obstáculo inultrapassável.

ÍNDICE

RESUMO	II
ABSTRACT	III
AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE	V
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	IX
DEFINIÇÕES	X
SUMÁRIO EXECUTIVO	XI
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROJECTO DE TESE.....	12
1.2 INTERESSE DO TEMA.....	12
1.3 SUSTENTABILIDADE.....	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	17
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	22
2.3 FILANTROPIA.....	26
2.4 COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE.....	28
2.5 PARTES INTERESSADAS.....	31
2.6 AS MELHORES EMPRESAS.....	33
2.7 CRISE ECONÓMICA.....	34
3 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPREGO NO DISTRITO DE AVEIRO.....	37
4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	40
4.1 OBJECTIVOS.....	40
4.2 POPULAÇÃO- ALVO.....	40
4.3 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	43
4.3.1 <i>Método de Pesquisa e abordagem</i>	43
4.3.2 <i>Método de Recolha de Dados</i>	44
4.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	46
5 ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	48
5.1 PONTO PRÉVIO.....	48
5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS OBTIDOS.....	49
5.2.1 <i>Importância da sustentabilidade</i>	49
5.2.2 <i>Repartição por Classificação de Actividade Económica</i>	50
5.2.3 <i>Classificação das Empresas</i>	51
5.2.4 <i>Desempenho Económico</i>	52
5.2.4.1 <i>Licença de Laboração</i>	52
5.2.4.2 <i>Evolução do volume de negócios e custos operacionais</i>	54
5.2.4.3 <i>Custos com compras a fornecedores nacionais</i>	55
5.2.4.4 <i>Donativos e outros investimentos na comunidade</i>	56
5.2.4.5 <i>Coimas por desrespeito da legislação</i>	57
5.2.4.6 <i>Outros indicadores de desempenho económico</i>	59
5.2.4.7 <i>Síntese do Desempenho Económico</i>	59
5.2.5 <i>Desempenho social</i>	60

5.2.5.1	<i>Evolução do número de colaboradores</i>	60
5.2.5.2	<i>Formação dos colaboradores</i>	63
5.2.5.3	<i>Acidentes de trabalho</i>	64
5.2.5.4	<i>Outros indicadores de desempenho social</i>	66
5.2.5.5	<i>Síntese do desempenho social</i>	66
5.2.6	<i>Desempenho ambiental</i>	67
5.2.6.1	<i>Emissões gasosas</i>	67
5.2.6.2	<i>Gestão de resíduos</i>	69
5.2.6.3	<i>Gestão de recursos hídricos</i>	70
5.2.6.4	<i>Consumo de Energia</i>	71
5.2.6.5	<i>Outros indicadores de desempenho ambiental</i>	72
5.2.6.6	<i>Síntese do desempenho ambiental</i>	72
5.3	PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)	73
6	EPÍLOGO	76
6.1	LIMITAÇÕES.....	76
6.2	CONCLUSÕES.....	77
6.2.1	<i>Domínio Económico (ou de Governance)</i>	78
6.2.2	<i>Domínio Social</i>	79
6.2.3	<i>Domínio Ambiental</i>	79
6.2.4	<i>Diálogo com as Partes Interessadas</i>	79
6.2.5	<i>Final</i>	80
	BIBLIOGRAFIA	82
	ANEXOS	85
	ANEXO 1 – IMPACTE DAS ACTIVIDADES DAS EMPRESAS NAS SUAS PARTES INTERESSADAS	86
	ANEXO 2 – CONDICIONANTES DAS PARTES INTERESSADAS NA ACTIVIDADE DAS EMPRESAS	87
	ANEXO 3 – INQUÉRITO ÀS EMPRESAS – PERFIL DAS EMPRESAS (DADOS QUALITATIVOS)....	88
	ANEXO 4 – INQUÉRITO ÀS EMPRESAS – INDICADORES DESEMPENHO (DADOS QUANTITATIVOS)	92
	ANEXO 5 – INQUÉRITO ÀS EMPRESAS – <i>SURVEY ON-LINE</i>	104
	ANEXO 6 – TRATAMENTO DE DADOS – OUTPUTS SPSS 16.0 FOR WINDOWS.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da População 1950 - 2050.....	14
Figura 2 – Planeta Terra	18
Figura 3 - Pilares do Desenvolvimento Sustentável.....	18
Figura 4 - Pressões que conduzem as iniciativas na área da sustentabilidade	21
Figura 5 - Principais dificuldades para implementar iniciativas	22
Figura 6 - Visão esquemática da ISO 26000.....	24
Figura 7 - Estratégias de Responsabilidade Social nas PME's	26
Figura 8 - Partes Interessadas afectadas por acções de Filantropia.....	28
Figura 9 - Relatórios de Sustentabilidade publicados	30
Figura 10 - Envolvimento das Partes Interessadas.....	32
Figura 11 - Importância da Sustentabilidade para a Gestão de Topo.....	50
Figura 12 - Repartição por Classificação de Actividade Económica (CAE)	51
Figura 13 - Classificação das Empresas – Pequena / Média	52
Figura 14 - Licença de Laboração.....	53
Figura 15 - Coimas por desrespeito da legislação.....	58
Figura 16 - Formação dos colaboradores	63
Figura 17 - Acidentes de Trabalho	65
Figura 18 - Partes Interessadas.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desemprego no Distrito de Aveiro.....	38
Tabela 2 - Emprego potencial 2008 – Distrito de Aveiro	42
Tabela 3 - Características da Pesquisa Qualitativa e Quantitativa	43
Tabela 4 - Importância da Sustentabilidade vs Licença de Laboração	54
Tabela 5 - Evolução 2009 vs 2008 do VN por tipo empresa	54
Tabela 6 - PME's vs Volume de Negócios	55
Tabela 7 - Evolução 2009 vs 2008 dos CO vs VN.....	55
Tabela 8 - Evolução Custos Compras a Fornecedores Locais	56
Tabela 9 - Donativos e outros investimentos na comunidade	57
Tabela 10 - Evolução dos efectivos vs Volume de Negócios	61
Tabela 11 - Evolução dos efectivos vs Tipo de Empresa.....	61
Tabela 12 - Evolução efectivos com contrato a termo incerto	62
Tabela 13 - Evolução efectivos com contrato a termo certo	62
Tabela 14 - Indemnizações a colaboradores 2009 vs 2008 (por tipo empresa)	62
Tabela 15 - Indemnizações a colaboradores 2009 vs 2008 (função VN).....	62
Tabela 16 - Horas de Formação vs Evolução VN	64
Tabela 17 - Emissão de Partículas.....	68
Tabela 18 - Emissões de Óxido de Azoto	68
Tabela 19 - Emissões de Óxido de Enxofre	68
Tabela 20 - Emissões de Compostos Orgânicos Voláteis	68
Tabela 21 - Produção de Resíduos Perigosos.....	69
Tabela 22 - Produção de Resíduos Não Perigosos	69
Tabela 23 - Consumo de Água da Rede Pública.....	70
Tabela 24 - Consumo de Água de Furos	70
Tabela 25 - Consumo de Gás Propano	71
Tabela 26 - Consumo de Electricidade	71
Tabela 27 - Consumo de Gasóleo	72

LISTA DE ABREVIATURAS

- ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho
- AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro
- APA – Agência Portuguesa do Ambiente
- BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
- CAE – Classificação de Actividade Económica
- CE – Comissão Europeia
- CMI – Câmara Municipal de Ílhavo
- CO – Custos Operacionais
- COV's – Compostos Orgânicos Voláteis
- DS – Desenvolvimento Sustentável
- GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
- GRI – *Global Reporting Initiative*
- HBR – *Harvard Business Review*
- HST – Higiene e Segurança no Trabalho
- IAPMEI – Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas
- IMD – *Institute for Management Development*
- NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
- PME's – Pequenas e Médias Empresas
- PIB – Produto Interno Bruto
- RS – Relatórios de Sustentabilidade
- RSE – Responsabilidade Social das Empresas
- EU – União Europeia
- VLE - Valores Limites de Emissão
- VN – Volume de Negócios
- WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

DEFINIÇÕES

- Média empresa – empresas que empregam entre 50 e 249 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros
- Pequena empresa – empresa que emprega entre 10 e 49 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- Empresa – Entidade económica que desenvolve uma determinada actividade, sendo constituída por uma sede social e estabelecimentos com localizações diversas.
- Estabelecimentos – Unidade local que, sob um único regime de propriedade ou de controlo, produz exclusiva ou principalmente um grupo homogéneo de bens ou serviços, num único local.
- Desempregados – Todos os indivíduos com 15 anos e mais anos que, no período de referência não tinham trabalho remunerado nem outro qualquer e que estavam disponíveis para trabalhar, num trabalho remunerado ou não e que tenham procurado em trabalho, nas últimas quatro semanas, remunerado ou não.
- Acidentes de Trabalho – É uma ocorrência imprevista, durante o tempo de trabalho, que provoca dano físico ou mental.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente projecto de tese aborda a visão de PME's do Distrito de Aveiro – Portugal ao nível dos pilares do desenvolvimento sustentável, num contexto de crise económica profunda iniciada em 2008, que se manteve fortemente activa em 2009 e que continua na actualidade apesar de recentes sinais ténues de recuperação. Partiu-se do pressuposto que as empresas perseguiram a nível económico em 2009 a sua manutenção nos mercados onde operam, usando para o efeito todos os meios (internos ou externos) que lhes permitiram manter tal objectivo. Mas como em tempos de diminuição ou contenção de recursos se opta, por vezes, por eliminar / reduzir actividades que se consideram como não aportando valor no imediato, questionaram-se as PME's sobre o que tinham feito nas vertentes sociais e ambientais, parte integrante da sustentabilidade tal como a conhecemos desde os anos 80.

Para o efeito, desenvolveram-se questionários diversos envolvendo conceitos subjacentes ao *reporting* no quadro de Relatórios de Sustentabilidade, recuperando como linhas de orientação as preconizadas pela GRI, tendo os mesmos sido enviados para as empresas ou disponibilizados *on-line*, e obtendo-se um total de 14 (catorze) respostas. Ao longo do texto, encontrar-se-á a revisão da literatura que permite posicionar a investigação efectuada, face aos conceitos teóricos e à análise das respostas obtidas das empresas que, ainda que poucas, representaram um leque assinalável de actividades empresariais. As conclusões retiradas não se pretendem que sejam extensíveis a uma população (as PME's do Distrito de Aveiro), mas sim que sejam entendidas como a “fotografia” de um número de pequenas e médias empresas que entenderam partilhar com o investigador dados que normalmente não saem da sua esfera de influência, abordando um tema que tem estado, tradicionalmente, reservado às grandes empresas.

Porque não se pode estabelecer um modelo para a forma como as empresas actuam nestes domínios (os seus modelos de negócio não foram questionados e as actividades diferenciadas que indicaram comportam especificidades não passíveis de padronizar), optou-se por deixar pontualmente algumas pistas que apesar de tudo podem ser aplicadas, com bom senso e pesando vantagens versus desvantagens em qualquer empresa e em particular nas PME's, de forma genérica, e não de aplicação restrita às intervenientes no projecto.

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROJECTO DE TESE

De acordo com o projecto de Tese de Mestrado apresentado ao ISCTE / INDEG, o objectivo estabelecido era conhecer a visão da gestão de topo de PME's sedeadas na região de Ílhavo, sendo que estas seriam escolhidas num contexto de colaboração com a Direcção da AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro. Esta ideia no entanto não teve sucesso, dado que no quadro das relações estabelecidas e no âmbito de colectar informações relativas à caracterização do Distrito de Aveiro e de identificação de empresas que pudessem ser abrangidas, a AIDA não evidenciou disponibilidade de dados ou invocou questões de confidencialidade para não os divulgar.

Perante este quadro, foi necessário reequacionar o enfoque previsto, tentando por outras vias obter dados de empresas que pudessem suportar o objectivo definido. Assim, em vez de se tentar conhecer a visão de empresas da região mencionada, alargou-se o âmbito da investigação a todas as PME's do Distrito de Aveiro.

Porque esta alteração tem impacte face ao projecto inicial, não desvirtuando no entanto o objectivo inicial (visão da gestão de topo), entendo que deve merecer o necessário relevo, pelo que o menciono nesta introdução.

1.2 INTERESSE DO TEMA

Ao longo de 2009 desenvolvi parte da minha actividade profissional apoiando uma empresa da região de Ílhavo – Distrito de Aveiro, em termos de organização da mesma e de implementação de sistemas de gestão (qualidade, ambiente e segurança). A minha formação em Sustentabilidade leva-me a que, ao analisar as organizações, não me limite a percepcioná-las na sua actividade corrente, mas a visionar o que fazem no seu dia-a-dia e os impactes que podem ter em termos sociais e ambientais, ou seja, a integrar de forma harmoniosa as diferentes actividades.

No ano transacto a empresa sofreu, a exemplo de milhares por todo o mundo, uma quebra de receitas resultantes das reduções de encomendas por parte dos seus clientes, com impacte em termos económicos que se reflectiram nas disponibilidades de tesouraria. Apesar de todos os problemas que estão associados a esta situação e das pressões dos seus clientes, manteve os seus colaboradores (numa perspectiva de que seria melhor manter as competências “dentro de

casa” em vez de se libertar delas e depois, quando a retoma chegasse (num horizonte temporal considerado como razoável, tendo em conta a área de negócio onde se insere) ser forçada a ir ao mercado de trabalho e não as encontrar), fez formação aos mesmos e investiu nas áreas do ambiente e segurança no trabalho.

Num contexto em que diariamente fomos (em Portugal e no Mundo) bombardeados com notícias de falências, processos de insolvência e despedimentos, a atitude da gestão de topo da empresa parecia-me a contra-ciclo, revelando preocupações humanitárias (as pessoas não eram “descartáveis”) e de respeito pela legislação em vigor (ambiental e HST), o que muito me satisfiz em termos profissionais e pessoais: corresponde à perspectiva que a sustentabilidade persegue e que tenho divulgado. Como estava no quadro de uma PME, interroguei-me se a actuação correspondia a uma excepção (assistimos ao encerramento e a processos de redução de efectivos em empresas de renome no panorama nacional, com base nos pressupostos de que era necessário actuar porque não havia encomendas ou porque “estavam muito gordas”) ou se outras, no mesmo contexto, teriam procedido de igual forma.

Como tinha de elaborar a minha tese de Mestrado em Gestão, decidi que a mesma deveria abordar o prisma da sustentabilidade com base nos seus três pilares (económico, social e ambiental) e verificar qual a estratégia que as PME's do Distrito tinham adoptado no contexto de crise em que estiveram mergulhadas. Mantendo os níveis de confidencialidade que este tema obriga (os dados versam diversos assuntos e as empresas têm o direito de manter a sua informação contida dentro dos limites que consideram importantes), abordarei, ao longo do presente projecto de tese, a visão que a gestão de topo teve no cenário mencionado.

1.3 SUSTENTABILIDADE

“A humanidade tem a capacidade de conseguir o **desenvolvimento sustentável** – assegurar que se satisfaçam as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras assegurarem a satisfação das suas próprias necessidades”

No quadro do Relatório da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (1987) presidida pela Primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland sintetizou para a posteridade a definição de desenvolvimento sustentável que acima se indica e que, ao longo dos tempos, tem originado múltiplas interpretações e leituras, favoráveis e desfavoráveis, consoante o posicionamento dos autores face aos conceitos abrangidos pela definição. Ao considerar as “necessidades das gerações futuras” e o compromisso das presentes em não as

delapidar, o Relatório *Brundtland*¹ (como ficou conhecido em homenagem à responsável do mesmo) antevia que o desenvolvimento deveria ser feito de forma parcimoniosa, tendo em consideração os recursos existentes, a capacidade de os mesmos se replicarem ou não, e as preocupações que deveriam nortear quem decide no momento presente face ao futuro.

Quando se perspectiva o crescimento das populações a nível mundial no horizonte 2050,

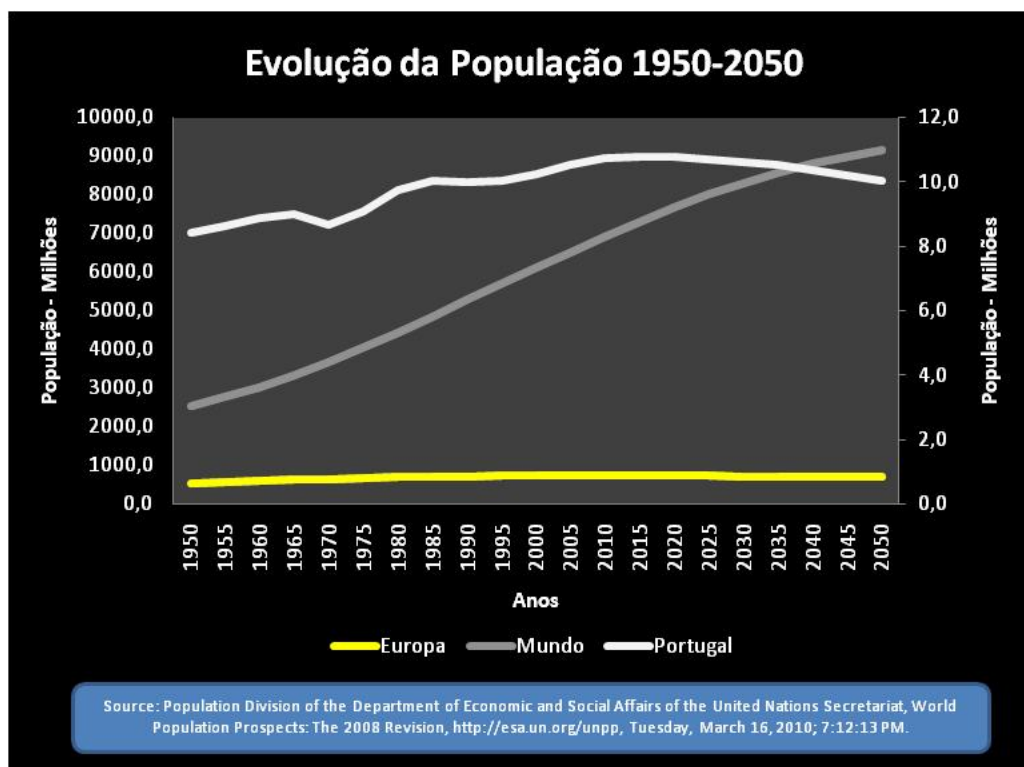


Figura 1 – Evolução da População 1950 - 2050

compreende-se melhor o significado da conclusão da Comissão. O crescimento exponencial da população a nível mundial (Portugal anda em torno dos 10 milhões de pessoas² e o “Velho Continente” assiste a uma redução a partir do ano 2015) para cerca de 9 (nove) biliões de pessoas, evidencia a pressão que virá a ser colocada sobre os recursos existentes de forma a garantir por um lado um desenvolvimento continuado das sociedades e, por outro, que as necessidades básicas das mesmas são asseguradas.

Consciente desta dimensão, documento emanado da Conferência Mundial das Nações Unidas em 2005, juntou ao conceito anterior a noção de que se deveria “...reinforcing pillars of sustainable development as economic development, social development and environmental

¹ Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development - <http://www.un-documents.net>

² Segundo o INE – Instituto Nacional de Estatística, a população portuguesa deverá atingir um máximo de 10,9 milhões no ano 2034, após o que voltará a descer para os valores de 10 milhões que tinha na data de início das previsões (2008) - http://www.publico.pt/Sociedade/ine-portugal-devera-manter-dez-milhoes-de-habitantes-em-2060-com-tres-idosos-por-jovem_1369922

protection”³. Esta visão integra assim os que hoje são considerados os pilares do Desenvolvimento Sustentável: Económico, Social e Ambiental, ou seja, o que se denominou de “*Triple Bottom Line*” (Elkington, 1994). A vertente económica resulta da forma como as empresas / organizações interagem com as suas partes interessadas e de como são geridas, daí que esta venha paulatinamente a ser substituída pelo conceito de Governance, ou seja, o “governo” das sociedades, que pela sua acção ou inacção afectam o desempenho económico das mesmas.

Mau grado a divulgação do conceito de Sustentabilidade associando-o aos pilares acima mencionados, o termo é usado em múltiplas situações com uma amplitude mais reduzida, como se evidencia por títulos ou citações de jornais diversos, de que são exemplos “...a sustentabilidade do Serviço Nacional de Saúde [SNS] é um problema complicado...” ou “Para se poder alcançar um desenvolvimento sócio-económico sustentável das zonas rurais...”, para não alongar mais as situações em que é usado.

A aplicação dos termos Sustentabilidade ou Sustentável depende, portanto, de quem o profere e das circunstâncias em que o faz⁴. Em termos de analogia, podem-se estabelecer similitudes com o movimento da Qualidade e a noção assimilada do mesmo, que levou imenso tempo a conseguir entrar no léxico das empresas / organizações e que hoje é utilizado em qualquer circunstância e por qualquer pessoa, assumindo-se que “ter qualidade” é intrínseco a tudo. Falar de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável vai para além das características tangíveis ou intangíveis de um produto, mas o caminho a desbravar será igualmente longo e necessitará do empenho de todos os agentes a ele associados.

Num contexto de crise económica como a que actualmente afecta o mundo, a qual teve a sua origem em 2008 com a crise *subprime* e a falência do banco Lehman Brothers nos EUA e os efeitos que daí advieram para a economia e para os milhares ou milhões de desempregados a nível mundial, a forma como as empresas a superam adquire particular relevância. Manter a sua existência em contexto de competitividade exacerbada (só os mais fortes / melhor adaptados sobreviverão), assegurando a sua perenidade (nos limites da incerteza que rodeia o mundo dos negócios actual), pode ser conseguido respeitando a integridade dos três pilares ou

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_development

⁴ Thomas Davis no seu artigo “What is Sustainable Development” cita o Professor Stanley Temple da Universidade do Wisconsin (EUA), o qual em 1992 mencionou que “...word sustainable has been used in too many situations today, and ecological sustainability is one of those terms that confuse a lot of people. You hear about sustainable development, sustainable growth, sustainable economies, sustainable societies, sustainable agriculture. Everything is sustainable”, ou seja, o uso indiscriminado do termo não é apanágio dos que chegaram ao tema da sustentabilidade recentemente.

à custa dos mesmos (em particular os sociais ou ambientais). Esta hipótese ganha acuidade quando se pensa em PME's, que constituem a maioria do tecido económico em qualquer parte do mundo, e que são mais facilmente afectadas pelos movimentos de origem externa, dada a sua incapacidade em os controlar / influenciar (dificuldades de acesso ao crédito, falta de apoio dos governos, pressão dos clientes / reguladores, etc. ...). Transportando a noção para Portugal, em que o peso das PME's no quadro das empresas existentes é de cerca de 99,6%⁵, implicando uma clara relevância na economia e em que são conhecidas as dificuldades por que passaram (e continuam a passar), permite equacionar como superaram os desafios que lhe foram colocados.

Com base nesta premissa, o presente trabalho pretende analisar como a gestão de topo de PME's do Distrito de Aveiro percepcionou a superação da crise, através das acções que desenvolveu / promoveu no quadro dos três pilares da sustentabilidade, isto é, se sobreviveu sacrificando através de actos de gestão, algum ou alguns dos pilares ou se seguiram a lógica mencionada no que o jornal *Financial Times* dizia em 2009⁶:

“...Companies that are able to grasp the system within which they operate and the limits and requirements the system imposes, will be the ones to flourish in the future business environment”

⁵ Dados de 2005, segundo o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais, consultado em <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq>; a nível da União Europeia “...more than 99% of all European businesses are, in fact, SMEs...and nine out of ten SMEs are actually micro enterprises with less than 10 employees...”, consultado em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm

⁶ Vermeer, D. e Clemen, R. (2009), *Why sustainability is still going strong*, Financial Times, 12 de Fevereiro

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura é essencial no quadro de um projecto de tese, dado que através da mesma se identifica o que existe de mais relevante sobre o tema que se pretende analisar. Neste capítulo, serão revistos os conceitos considerados como de maior importância para o tema do projecto, para que se possa dispor, estruturadamente, de um conjunto de informação que permita uma compreensão efectiva do trabalho, quer por parte de quem directamente tem acesso ao mesmo na qualidade de parte interessada ou de quem, por mera curiosidade ou procura de referências, se possa cruzar com o conteúdo do mesmo.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de desenvolvimento sustentável tem subjacente o conceito de **Sustentabilidade**, o qual tem origem no latim *Sustinere* e cujo significado é o de sustentar, defender, ou seja, suportar e prevenir de ataques de qualquer tipo. Consultando a wikipédia⁷ constatamos que, recorrendo a dicionários, existem mais de dez definições para o termo, mas que ele ganhou notoriedade a partir do momento em que nos anos 80 foi associado à noção de sustentabilidade do Planeta Terra. Num artigo publicado por Thomas Davis⁸, o autor defende que a relevância do termo foi potenciada pelos homens que laboravam nas florestas nos séculos 18 e 19, quando constataram que as árvores estavam a ser abatidas para múltiplas aplicações (construção de casas, aquecimento, fabrico de móveis, etc..) e que não havia uma reflorestação adequada. A manter-se, esta situação conduziria a uma penúria no mercado, dado que estavam perante um recurso finito, pelo que havia necessidade de planificar a plantação de novas árvores com características similares para que as mesmas aplicações pudessem continuar a existir.

Estávamos assim perante a ideia base do desenvolvimento sustentável, ou seja, a de que é necessário garantir que as nossas actuações no presente não colocam em causa a existência de recursos no futuro, o que pode afectar as gerações vindouras. Retomando um provérbio popular norte-americano, “Não herdamos a terra dos nossos ancestrais; pedimo-la emprestada aos nossos filhos”⁹

⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability>

⁸ <http://www.menominee.edu/sdi/whatis.htm>

⁹ Revista Única – 5.6.2009, p.19

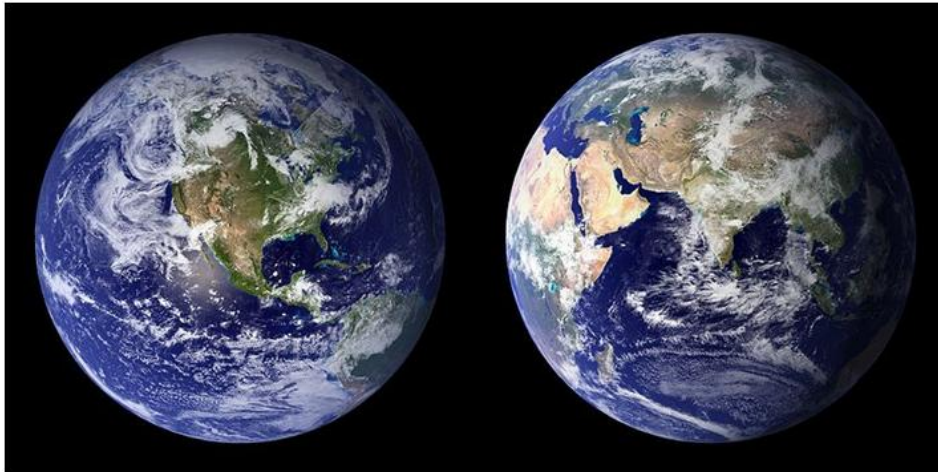


Figura 2 – Planeta Terra

Tal como mencionado no ponto 1.3, o conceito de desenvolvimento sustentável pressupõe o desenvolvimento harmonioso do planeta azul que constitui a “nossa casa”, permitindo por essa via que a vida continue tal como a conhecemos, como sugerido pela definição do Relatório *Bruntlandt*. A definição em causa engloba os pilares económico, social e ambiental, dado que existe interacção entre eles conforme se evidencia na figura seguinte:

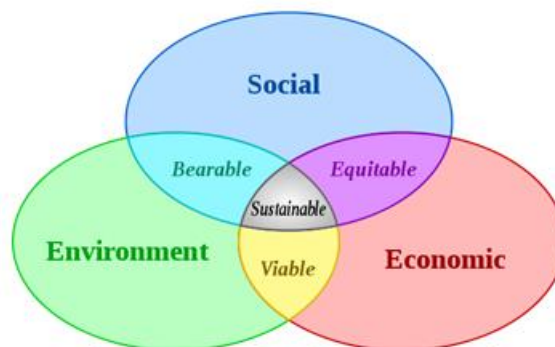


Figura 3 - Pilares do Desenvolvimento Sustentável

Os espaços de interacção entre os diversos domínios são os que vão garantir a existência de um planeta viável, suportável e justo, se as práticas corresponderem aos desígnios teóricos enunciados os quais, apesar de promissores, não têm sido vistos ao longo dos tempos sob a mesma perspectiva, em função dos interesses dos diversos agentes em jogo. Segundo Santos (2009) do lado dos que estão interessados no ambiente privilegia-se a conservação da natureza, enquanto na visão dos que estão preocupados com as disparidades sociais o enfoque está na eliminação da pobreza, da fome, da doença, na acessibilidade à água entre outros aspectos; na óptica dos que estão ligados aos sectores económicos, a maior razão de ser do

desenvolvimento sustentável é assegurar que o crescimento económico se continua a processar. Estas diferentes ideias trazem a terreiro múltiplos interventores que pugnam pelas mesmas de forma acalorada, uns a favor e outros contra¹⁰, mas que permitem diálogo construtivo: não basta preocuparmo-nos com o ambiente (poluição, alterações climáticas, etc...) por muito importante que o mesmo seja, sob pena de descurarmos que os efeitos da economia e da forma como são geridas as empresas pode contribuir para o esgotamento dos recursos, e que a componente social e a necessidade de prover os mais necessitados de recursos básicos (saúde, educação, etc...) é condição imperativa. Quando verificamos a evolução previsional da população no mundo (Figura 1), podemos questionar-nos sobre quantas pessoas pode o planeta Terra suportar, sendo que a resposta talvez deva ser enquadrada na que Kempf (2009) dá quando responde “A que nível de consumo de recursos alimentares?” pela influência que este tema tem sobre todos os outros.

As questões ambientais e do uso de recursos (pelo impacte mediático que têm) estão, normalmente, entre as mais relevantes para o contexto em análise. Se questionarmos o cidadão comum sobre problemas de acessibilidade a recursos, eliminação da pobreza ou outros deste género, teremos poucas respostas consistentes. Mas se a abordagem for sobre alterações climáticas, gases de efeitos de estufa, destruição da camada de ozono, seguramente que obteremos maiores taxas de resposta e, mesmo que não fundamentadas, encontraremos as mais diversas opiniões. Esta relevância resulta da proeminência que lhes é dada pelos meios de comunicação, mesmo que em determinados temas existam opiniões contraditórias ou dados manipulados para obter maior relevo nos debates, o que enviesa a análise e, em muitas situações, funciona ao contrário do pretendido pelos defensores das causas ambientais. Alguns exemplos destas posições podem ser retiradas da imprensa ou de livros, como se pode evidenciar:

- O Jornal Expresso de 6.2.2010, num artigo sobre aquecimento global titula “Erros abalam ONU”, listando em caixa alguns dos que recentemente estiveram nas páginas dos jornais e entre eles os que envolveram o desaparecimento dos glaciares nos Himalaias, a subida de 14 (catorze) cm no nível do mar e a destruição de 40% da floresta amazónica, que apesar de terem sido emitidos por entidades ligadas ao ambiente, carecem de fundamento científico;
- Lomborg (2008:165) menciona que perante a ausência de fundamentos científicos que permitissem suportar a afirmação contida no relatório do Painel Intergovernamental para

¹⁰ Ver http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_development

as Alterações Climáticas (IPCC) de 2001, e que apontava para que a maior parte do aquecimento global resultaria provavelmente de um aumento de gases com efeitos de estufa, o porta-voz das Nações Unidas para o Ambiente respondeu:

.... Não havia conhecimentos novos, mas os cientistas queriam fazer passar uma mensagem clara e forte aos responsáveis pela implementação de políticas...

Poderiam ser usados exemplos sobre outros aspectos, quer de uma perspectiva quer de outra, mas importa reconhecer que o uso intencional de informação deturpada ou alarmista não ajuda a eliminar ou minimizar os cépticos que em todos domínios existem e que podem, usando as mesmas armas mas de sentido contrário, levar a que não se potenciem acções para o uso adequado de recursos e a adopção de medidas concretas. Recorrendo de novo a Lomborg (2008:58), constatamos que o denominado Consenso de Copenhaga reuniu em 2004 um vasto painel de peritos, que hierarquizaram diversos temas classificando-os desde “Oportunidades Muito Boas” até “Oportunidades Más” (4 – quatro - escalas de valor), tendo considerado como mais importantes a prevenção da SIDA, o fornecimento de micronutrientes às populações carenciadas e, como menos importantes, a aplicação do Protocolo de Quioto e a aplicação de um imposto de valor em risco sobre carbono. Ou seja, perante problemas diversos, as opiniões enfocaram-se na solução de problemas sociais e não ambientais, sendo que para estes últimos os governos e não só¹¹ estão disponíveis para injectar milhares de milhões de euros.

Em termos de desenvolvimento sustentável podemos considerá-lo em 3 (três) perspectivas: Estados, empresas e indivíduos, com graus de impacte variável, como é facilmente compreensível. Ao nível dos Estados temos as decisões macro como as que acima se indicam; ao nível das empresas está o contributo directo na economia real, nas pessoas que nelas exercem as suas actividades e na utilização de recursos. A nível individual está a forma como abordam questões ambientais e como, pelos seus actos de consumo, contribuem para o uso dos diferentes recursos. Dado que o tema do presente projecto são as PME's, importa centrar nelas a atenção e identificar o que fazem, sabendo que seguramente pretendem ser empresas sustentáveis e que segundo Savitz e Weber (2007:2) estas são:

...aquelas que geram lucro para os accionistas, ao mesmo tempo que protegem o meio ambiente e melhoram a vida das pessoas com que mantêm interacções...

¹¹ Em artigo de opinião publicado no Jornal i de 22.9.2009, Durão Barroso, na qualidade de Presidente da Comissão Europeia, evidenciava a disponibilidade da UE de disponibilizar entre 22 a 50 mil milhões de euros / ano para o combate às alterações climáticas.

Ao investir em projectos relacionados com a sustentabilidade e tendo em consideração a definição acima, as empresas focam-se prioritariamente nos que estão relacionados com a diminuição de consumos (energéticos, água, matérias-primas, etc...); se por um lado contribuem para a não delapidação de recursos finitos, por outro contribuem para a redução dos custos que lhes estão associados com reflexos na componente económica do desenvolvimento sustentável. Estudo levado a efeito em Maio de 2009 pelo Aberdeen Group¹² sobre o retorno dos investimentos feitos nesta área evidenciava, através da resposta de mais de 200 participantes no mesmo, que as forças que conduziam as decisões eram as que se revelam na figura seguinte:

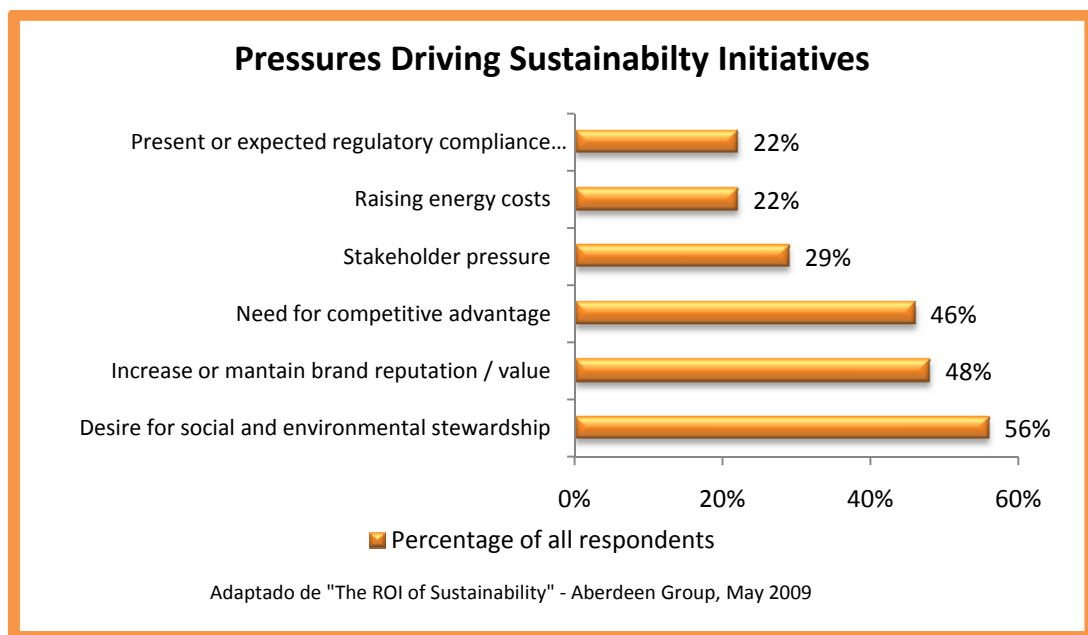


Figura 4 - Pressões que conduzem as iniciativas na área da sustentabilidade

Pela análise do gráfico verificamos que no topo está a necessidade de orientação para as questões sociais e ambientais, logo seguida pelo aumento ou manutenção da reputação ou do valor da marca a que estão associados, enquanto a pressão das partes interessadas aparece para lá de metade da tabela. Quando confrontados com os principais problemas associados às iniciativas que pretendem implementar, os respondentes salientaram os que se assinalam na figura seguinte:

¹² Jutras, C. e Senxian, J. (2009), *The ROI of Sustainability: Making the business case*, www.aberdeen.com

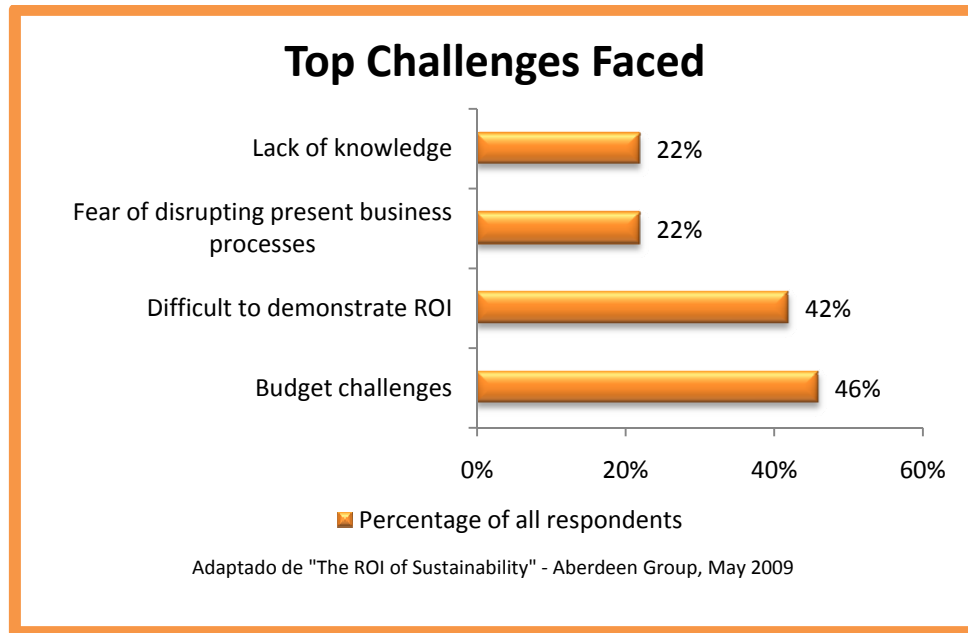


Figura 5 - Principais dificuldades para implementar iniciativas

A principal dificuldade evidenciada é de todos conhecida e em particular pelas PME's. Disponibilizar recursos financeiros para suportar iniciativas que, em paralelo, têm associado um grau de dificuldade de demonstração de retorno em prazo aceitável, torna-se tarefa complicada para os gestores encarregues das mesmas quando as apresentam à sua gestão de topo. É necessária uma consciência muito forte destes domínios e uma utilização de ferramentas analíticas adequadas, para que as administrações ou os donos das PME's considerem como pertinente este tipo de investimentos. Este é, no entanto, o desafio que se lhes coloca, pois ao serem dos maiores geradores de emprego e utilizadores de recursos, têm forçosamente de equacionar os prós e contras de adoptarem medidas enquadradas no desenvolvimento sustentável ou, pelo contrário, passarem ao lado das mesmas e serem ultrapassados pelos que o fazem e são por terceiros reconhecidos.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social das empresas (RSE) é um conceito que tem diversas nomenclaturas, conforme os diferentes autores abordam o tema, conhecendo-se ainda as terminologias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Responsabilidade Social das Organizações (RSO). Importa desde já salientar que em muitas situações é usada de forma arbitrária e confusa a terminologia RSE como se estivéssemos a abordar o desenvolvimento sustentável e vice-versa, o que não corresponde ao sentido e âmbito dos temas em questão.

Segundo Savitz e Weber (2008) o conceito **responsabilidade** está associado aos benefícios para os grupos sociais fora das empresas, enquanto o **desenvolvimento sustentável** engloba igualmente os benefícios retirados pelas mesmas das acções desenvolvidas. No mesmo sentido vai igualmente a Norma ISO 26000 – Linhas de Orientação para a Responsabilidade Social, com saída prevista para o 3º trimestre 2010 e que na versão ISO/DIS submetida a votação internacional entre Setembro 2009 e Fevereiro 2010, considerava na introdução:

*Organizations around the world, and their stakeholders, are becoming increasingly aware of the need for and benefits of socially responsible behaviour. **The aim of social responsibility is to contribute to sustainable development.***

A norma acima referenciada enquadra-se na perspectiva de que existindo um tema aglutinante, aplicado por múltiplas organizações e em múltiplos países, importa padronizar opções, comportamentos, etc, para que mesmo voluntariamente (como são as características das Normas ISO; ninguém é obrigado a adoptá-las) as empresas estabeleçam modelos replicáveis. Esta opção vem no seguimento de outras normas já existentes nos domínios da qualidade, ambiente e higiene e segurança no trabalho, por exemplo, as quais conduzem eventualmente a processos de certificação por terceira parte resultantes de auditorias independentes. No final, teremos mais um ramo de actividade que envolverá consultores, auditores, etc...e, em muitas situações, opções empresariais do género “se o meu concorrente tem, então também tenho de ter”, em vez de usarem as linhas de orientação para dinamizarem as suas empresas nos domínios que a norma sugere e que são vastos, conforme se pode ver pela figura seguinte que apresenta de forma esquemática o modelo operacional da responsabilidade social:

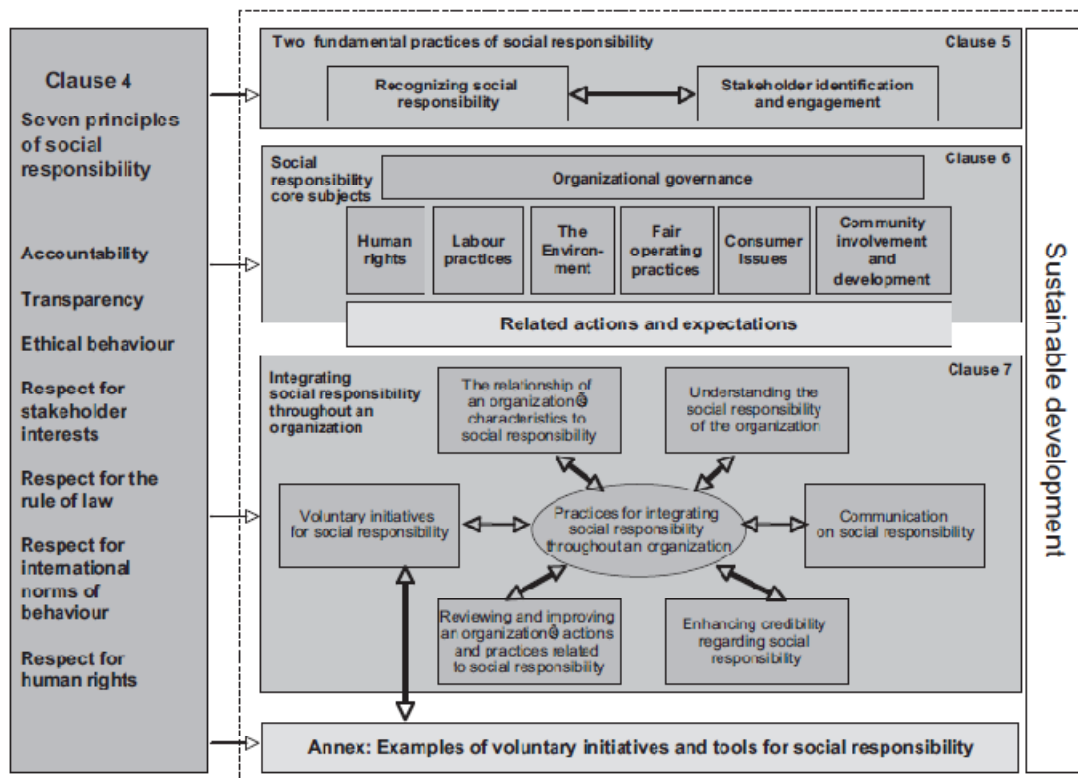


Figura 6 - Visão esquemática da ISO 26000¹³

A norma inclui 7 (sete) princípios de responsabilidade social e considera como assuntos “core” a governação da organização, os direitos humanos, as práticas laborais, o ambiente, as práticas operacionais justas, os assuntos relacionados com os consumidores e o envolvimento e desenvolvimento da comunidade, por oposição ao conceito 3P’s (*people, profit and planet*) que durante muito tempo norteou as actividades nesta área. Obviamente que todos estes princípios e assuntos necessitam de ser explicitados e compreendidos pelas organizações que os adoptarem (a norma não se destina unicamente a empresas), assumindo sempre que tal opção é voluntária, mas que a sociedade espera que as empresas respeitem, explícita ou implicitamente, tudo o que neste domínio está escrito.

Em termos europeus, a RSE foi definida pela Comissão Europeia¹⁴ como sendo:

“...um conceito segundo o qual as empresas, numa base voluntária, integram as preocupações de carácter social e ambiental nas suas operações e na sua interacção com todos os interessados”

Esta definição pressupõe que as empresas decidem ir para além dos requisitos e acordos aplicáveis nas suas actividades de forma a colmatarem necessidades da sociedade, considerando ainda a Comissão que a RSE faz parte da estratégia 2020 para um crescimento

¹³ Draft International Standard ISO / DIS 26000 – Guidance on Social Responsibility

¹⁴ Bruxelas, 22.3.2006; COM(2006) 136 final

simples, sustentável e inclusivo¹⁵. Por outro lado, a CE considera que a noção de responsabilidade social é complexa e que as PME's que se encontram mais perto da realidade social (pela sua dimensão, localização, etc...), podem não se sentir familiarizadas com as terminologias associadas, pelo que decidiu adoptar uma outra noção: Empreendedorismo Responsável (*Responsible Entrepreneurship*). Segundo Erkki Liikanen - Commissioner for Enterprise and the Information Society, esta noção significa que:

Responsible entrepreneurship means how to run a business in a way that enhances its positive contribution to society whilst minimising negative impacts on people and the environment. It means the way in which entrepreneurs interact with their stakeholders on a daily basis: customers and business partners in the marketplace, employees in the workplace, the local community and the environment. Responsible entrepreneurs:

- *treat customers, business partners and competitors with fairness and honesty;*
- *care about the health, safety and general well-being of employees and consumers;*
- *motivate their workforce by offering training and development opportunities;*
- *act as 'good citizens' in the local community;*
- *are respectful of natural resources and the environment*

Este conceito é praticamente igual à RSE, mas retira-se-lhe a conotação de algo muito complicado de aplicar e que poderia afugentar os responsáveis das PME's europeias da aplicação das práticas associadas. Em termos nacionais os exemplos de aplicação das práticas associadas à Responsabilidade Social são conhecidos desde há longo tempo, em particular na sua aplicação pelas PME's, através do relato efectuado por Santos et al (2006) que descrevem pormenorizadamente a forma como as pequenas e médias empresas portuguesas encaram o tema, e que envolveu um inquérito que recebeu 235 (duzentas e trinta e cinco) respostas. Mas mais do que os estudos realizados, importa saber como as empresas definem as suas estratégias de abordagem do tema e de implementação do mesmo. A figura seguinte ilustra diferentes possibilidades, cabendo a cada empresa identificar e adoptar a que melhor entender que se lhe aplica, salientando-se que as opções reacção e obrigação estão incluídas na perspectiva reactiva e que as estratégias voluntárias ou de prevenção se enquadram na proactiva.

¹⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

TIPOS DE ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS PME'S <small>FONTE: SANTOS, M.J.N ET AL (2006). RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS PME'S</small>	
<p>VOLUNTÁRIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESTRATÉGIA: INOVAÇÃO • STAKEHOLDERS: ASSOCIAÇÕES, UNIVERSIDADES E EMPRESAS • ATITUDE: <ul style="list-style-type: none"> • MOTIVAÇÕES: CRIAÇÃO DE VALOR • BENEFÍCIOS: ORGANIZACIONAIS • OBSTÁCULOS: COOPERAÇÃO (CAPITAL SOCIAL) • TIPOS DE APOIO: CONHECIMENTO • PERIODICIDADE DAS PRÁTICAS: REGULAR, INTEGRADA NA ESTRATÉGIA 	<p>PREVENÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESTRATÉGIA: DIFERENCIAÇÃO • STAKEHOLDERS: SINDICATOS E COMUNIDADE • ATITUDE: <ul style="list-style-type: none"> • MOTIVAÇÕES: ÉTICO-SOCIAIS • BENEFÍCIOS: COMUNICAÇÃO • OBSTÁCULOS: INFORMATIVOS E DE CONHECIMENTO • TIPOS DE APOIO: TÉCNICOS • PERIODICIDADE DAS PRÁTICAS: OCASIONAL, INTEGRADA NA ESTRATÉGIA
<p>REACÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESTRATÉGIA: FOCALIZAÇÃO • STAKEHOLDERS: TRABALHADORES, CLIENTES E FORNECEDORES • ATITUDE: <ul style="list-style-type: none"> • MOTIVAÇÕES: PRESSÕES DE GRUPOS • BENEFÍCIOS: COMERCIAIS • OBSTÁCULOS: TEMPORAIS • TIPOS DE APOIO: INFORMAÇÃO • PERIODICIDADE DAS PRÁTICAS: REGULAR, NÃO INTEGRADA NA ESTRATÉGIA 	<p>OBRIGAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESTRATÉGIA: CUSTO • STAKEHOLDERS: SÓCIOS E ENTIDADES PÚBLICAS • ATITUDE: <ul style="list-style-type: none"> • MOTIVAÇÕES: LUCRO • BENEFÍCIOS: ECONÓMICO-FINANCEIROS • OBSTÁCULOS: FINANCEIROS • TIPOS DE APOIO: FINANCEIROS • PERIODICIDADE DAS PRÁTICAS: OCASIONAL, NÃO INTEGRADA NA ESTRATÉGIA

Figura 7 - Estratégias de Responsabilidade Social nas PME's

Em síntese pode-se dizer que a RSE inclui as responsabilidades económicas, legais e éticas, além das filantrópicas que se abordam seguidamente. Enquanto as 3 (três) primeiras são uma imposição da forma de actuar para todas as empresas, a última é desejável, dado que sendo uma mais-valia para a sociedade, nem sempre as empresas dispõem dos recursos necessários para a implementar.

2.3 FILANTROPIA

Recorrendo ao dicionário *on-line* da infopédia¹⁶, encontramos a seguinte definição de filantropia:

Interesse teórico e prático pela felicidade e pelo bem-estar dos outros; amor ao próximo; humanitarismo; caridade; generosidade.

Esta noção, aplicada no domínio das empresas, implica a proximidade de actuação das mesmas com a sua envolvente, pela via de múltiplas opções que podem assumir maior ou

¹⁶ <http://www.infopedia.pt/pesquisa-global>

menor grau de compromisso, normalmente, a nível social. Este conceito é complementado com o de mecenato, que consiste na “...protecção às letras e artes bem como aos seus cultores por parte de pessoas ricas ou sábias”¹⁷, mas que é alargado ao suporte das empresas (vide o caso, por exemplo, da EDP que se apresenta como “mecenas exclusivo da Companhia Nacional de Bailado”). Quer pela via da filantropia quer pela do mecenato, as empresas têm assim uma forte possibilidade de cumprir ou ajudar a potenciar a vertente social dos pilares da sustentabilidade.

Tal aplicação não é nova, podendo-se recolher múltiplos exemplos quer a nível nacional ou internacional da forma como, tradicionalmente, grandes empresas actuaram junto das suas comunidades. No Distrito de Aveiro pode-se citar a Fábrica da Vista Alegre (situada no Concelho de Ílhavo), que iniciou actividade por alvará régio de 1824, e que construiu no seu espaço físico um bairro social destinado aos seus colaboradores, bem como creche, cantina, posto médico, teatro e capela, visando proporcionar um enquadramento social adequado a quem para ela laborava. Outro exemplo que se pode citar é o da CUF – Companhia União Fabril que iniciou a sua actividade em 1908, e que tal como expresso na obra de Morais (2008) construiu nos 200 hectares que ocupou no Barreiro (Distrito de Setúbal) um dos maiores impérios industriais portugueses, complementado com creches, escolas, habitação, colónia de férias, refeitórios, posto médico, farmácia e outros apoios destinados aos seus colaboradores. Se avançarmos no tempo, encontramos hoje empresas que continuam a patrocinar apoios na vertente social, com particular ênfase para a natalidade (subsídios, apoio, tempo para acompanhamento, etc..). Todo este apoio, quer no passado quer actualmente, não é feito de modo gratuito. O envolvimento das empresas com os seus colaboradores e familiares, permitia-lhes (permite-lhes) fidelizá-los, granjeando por essa forma uma maior notoriedade para a empresa ou marca, dado que por essa forma eles passavam a ser dos maiores defensores das mesmas.

Os desafios actuais que se colocam neste domínio estão no entanto a alargar. Num contexto em que as partes interessadas esperam sempre mais e mais das empresas, estas começam a ver entrar, no campo da filantropia, temas como alterações climáticas e segurança de informação, por exemplo. Inquérito levado a efeito pela McKinsey em Janeiro de 2008 (*The state of corporate philanthropy: A McKinsey Global Survey*) e que envolveu a participação de 721 respondentes em todo o mundo¹⁸ evidencia de forma inequívoca a

¹⁷ <http://www.infopedia.pt/pesquisa-global>

¹⁸ https://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic_Thinking

amplitude de temas que as empresas estão disponíveis (ou são levadas) a abordar, sendo de salientar que os grupos em que as empresas mais directamente se enfocam são os colaboradores e as comunidades onde se inserem, conforme se pode ver na figura 8. Segundo os autores do estudo, esta opção parece estar ligado com os seguintes aspectos:

The business goals most often cited — enhancing the company's reputation or brand, building employee capabilities, and improving employee recruitment and retention — are the ones most related to employees and to local communities

Sejam quais forem os motivos, o facto é que as empresas não descuram a componente social nas suas acções. A nível das PME's e considerando a sua inserção nas comunidades, é expectável que as questões de filantropia sejam direccionadas para as mesmas pela via de apoios diversificados a entidades locais (clubes, bombeiros, associações culturais, etc...), o que lhes permite (explícita ou implicitamente) melhorar a reputação ou marca, tal como os objectivos que acima se enunciam.

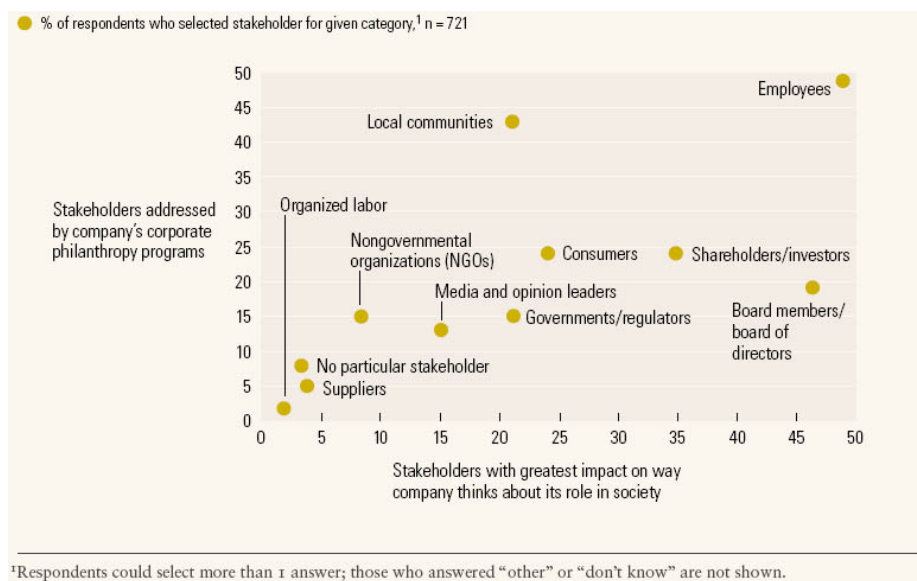


Figura 8 - Partes Interessadas afectadas por acções de Filantropia¹⁹

2.4 COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Se o tema da sustentabilidade é um assunto “novo” quando comparado com outros movimentos que ao longo do tempo foram emergindo e para os quais as empresas tiveram que desenvolver a sua atenção (ex: qualidade, higiene e segurança no trabalho, ambiente,

¹⁹ Exhibit 3 from "The state of corporate philanthropy: A McKinsey Global Survey," February 2008, McKinsey Quarterly, www.mckinseyquarterly.com. Copyright (c) 2009 McKinsey & Company; autorizada publicação por mail de 8.4.2010.

certificações de empresas ou produtos, etc...), comunicar o que se faz a esse nível é ainda um autêntico corpo estranho. Se algumas das grandes empresas cotadas em bolsa já interiorizaram a necessidade de comunicar o que fazem e porque fazem, através dos múltiplos meios de comunicação ao seu dispor, para as PME's esta noção está fora das suas cogitações maioritárias. Mesmo que em detalhe não saibam do que se trata, associam de imediato um anti-corpo importante, que os conduz inevitavelmente a não quererem equacionar tal questão: custos!!. Mas porquê comunicarem o que se faz em termos de sustentabilidade? Pasquale Pistorio²⁰, presidente da STMicroelectronics afirma que:

“...Cresce a convicção de que o valor dos accionistas é realçado, através da maior responsabilidade social e ambiental das empresas. Por conseguinte, a comunicação do desenvolvimento sustentável tornou-se indispensável para as boas práticas empresariais...”

Ou seja, informar as partes interessadas constitui uma mais-valia, dado que permite demonstrar o que as empresas fazem, que é também a perspectiva que o WBCSD²¹ tem sobre o assunto e que se indica:

“...Definimos os relatórios sobre o desenvolvimento sustentável (elaborados pelas empresas) como publicações de divulgação às partes interessadas, internas e externas, da posição e das actividades corporativas relativamente às vertentes económica, ambiental e social. Em resumo, o objectivo destes relatórios é apresentar o contributo das empresas rumo ao desenvolvimento sustentável...”

Com base nesta ideia, comunicar o que se faz às partes interessadas, as empresas começaram a elaborar o que se designa por “Relatórios de Sustentabilidade”, a exemplo do que faziam em termos de comunicação de dados relativos a aspectos financeiros. Para que os mesmos tenham um padrão que possa ser seguido internacionalmente em vez de cada uma informar o que lhe permitiria sobressair, foi desenvolvido pelo GRI o que se denomina de “Directrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade”. Esta ferramenta orienta, nos domínios económico, social e ambiental, o que deve ser reportado em termos de indicadores de desempenho ou de informação a partilhar, que vai aumentando de conteúdo conforme o grau de informação que se pretende divulgar. Este tipo de relatórios tem vindo a ganhar notoriedade ao longo dos anos, conforme se pode verificar pela figura seguinte (em 2010, são publicados os relatórios de 2009):

²⁰ “Comunicar o Desenvolvimento Sustentável – Encontrar o equilíbrio”, WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*, December 2002

²¹ Idem

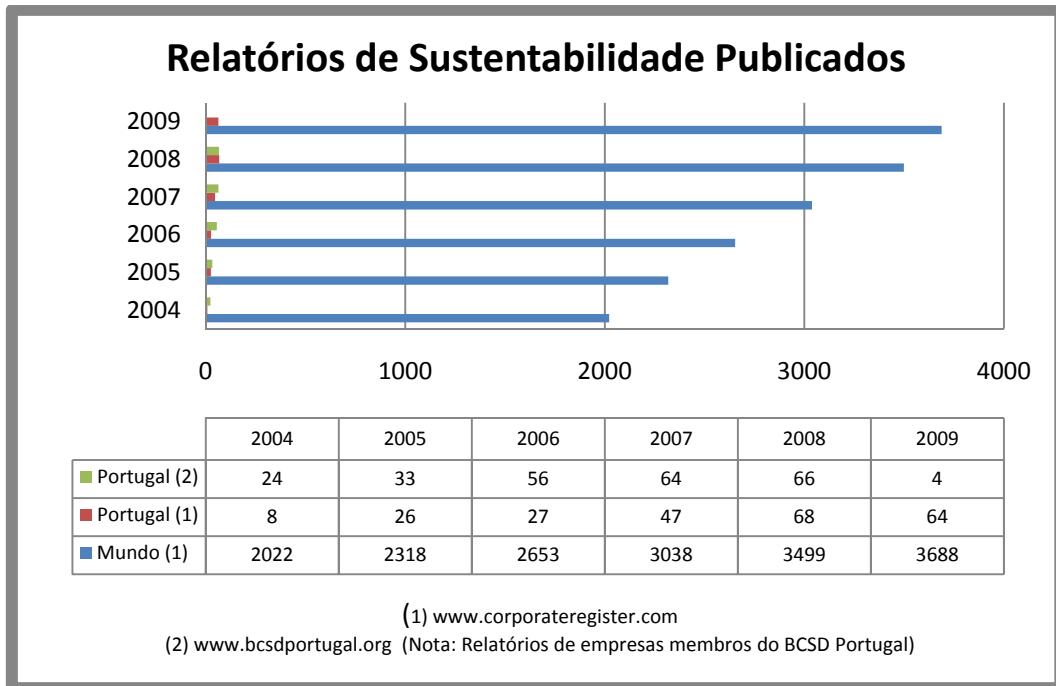


Figura 9 - Relatórios de Sustentabilidade publicados

Mau grado a evolução que se verifica, em termos absolutos os relatórios têm uma dimensão reduzida, apesar de que quando analisados pelo volume de negócio gerado pelas empresas emissoras estamos perante valores da ordem dos milhares de milhões de euros (superior ao PIB de muitos países). Como em todas as actividades, também neste domínio se estabelecem *rankings* a nível mundial, que resultam de votações efectuadas por diversas via (internet, por exemplo) nos relatórios que se consideram “os melhores” em diversos critérios. Esta votação é, muitas vezes, influenciada por lobby, o que conduz a que se vote sem sequer se ter lido os relatórios...ou por patriotismo.

Ao reportarem o que consideram mais significativo, as empresas permitem que a informação entre no “radar” de múltiplos analistas, sobretudo os ligados a bancos, instituições financeiras, etc... e que a mesma seja escrutinada pelos mesmos. Se em Portugal esta prática ainda não está muito disseminada, a nível internacional a situação é bem diferente, sobretudo porque algumas empresas na ânsia de parecerem “verdes”, tratam de aplicar nos seus relatórios o que Savitz e Weber (2007) denominam de *greenwashing* ou lavagem verde (no campo social pratica-se a *bluwashing*), ou seja, o de apresentar resultados e dados do tipo “ser sempre bom ao longo dos tempos”, os quais levantam suspeitas por parte de quem os lê, pondo em causa a sua credibilidade. Independentemente das críticas que se possam fazer, os relatórios estão a passar da lógica “eu também” para uma interiorização na dinâmica das empresas que, através da necessidade de recolha e tratamento de dados, conseguem em muitos

casos aperceber-se da bondade de medidas adoptadas e dos resultados que as mesmas aportaram. Mas não se pode escamotear que a elaboração dos RS implica uma mobilização de recursos, de recolha de dados e seu tratamento e que, em muitas situações e por ausência de competências internas, é necessário recorrer a colaborações externas²².

2.5 PARTES INTERESSADAS

O grau de dependência ou de inter-dependência varia consoante a complexidade do sistema em que se está integrado, mas em todas as situações existem pontos, aspectos, etc...que tanto podem ser de convergência ou de divergência, mas que importa sejam identificados para que se possa antecipar potenciais problemas. De uma forma ou outra, existem interesses explícitos ou implícitos que merecem ser equacionados. Na vida das empresas, qualquer que seja a dimensão, esta situação está igualmente presente, assumindo na terminologia dos negócios a designação de *stakeholder*²³ ou parte interessada, a qual aparece pela primeira vez num *memorandum* do *Stanford Research Institute* em 1983²⁴, considerando que eram (tradução livre) "...os grupos sem o suporte dos quais as organizações deixariam de existir...". Englobava na época os accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, entidades financeiras e a sociedade, mas esta noção foi evoluindo ao logo dos tempos, fruto do trabalho de diversos investigadores, dando origem a um vasto espólio literário sobre o assunto com a introdução de diversas teorias relacionadas (ex.: normativa, analítica, estratégia / instrumental). Recentemente a organização AccountAbility²⁵ estabeleceu a sua própria definição, vulgarmente utilizada sempre que se equaciona o tema, e que é a seguinte:

Stakeholder: Any group or individual who can affect, or is affected by, an organisation or its activities. Also, any individual or group that can help define value propositions for the organisation.

Com base nesta definição, o leque de partes interessadas que uma empresa tem é suficientemente vasto, sendo certo que a forma como interagem não é idêntica para todas, o que levou a que se considerasse a existência do que se designa por partes interessadas

²² Michael Porter e Mark Kramer, ao abordarem o tema dos relatórios de sustentabilidade na HBR – December 2006, consideram "...in separate sustainability reports – supporting a new cottage industry of **report writers**", ou seja, que a mobilização de recursos que as empresas necessitam, inclui os requeridos para evidenciar os pontos positivos das organizações.

²³ José Luís Blasco na publicação "Indicadores para as empresas", publicada em 2007 sob a égide da Fundação Santander, Santander Totta, KPMG e BCSD Portugal, indica que a origem do termo *stakeholder* remonta ao Oeste americano, citando que "...ao chegar ao local indicado, os novos proprietários deixavam a caravana com uma bandeira. ..., e podia ver à sua volta os seus *stakeholders* com as suas bandeiras à volta. As pessoas que iam ser mais do que seus vizinhos...".

²⁴ Freeman, R. Edward e Reed, David L. "Stockholders and Stakeholders", *California Management Review*, Vol. XXV, No. 3, Spring 1983.

²⁵ "The Stakeholder Engagement Manual – Volume 1", consultado em <http://www.accountability21.net>

primárias (directamente interessadas na vida da empresa e por esta eventualmente afectadas) e secundárias (interesses e impactes relativos, mas que devem ser ponderados) as quais não podem ser padronizadas, dado que a natureza dos negócios não é igual para todos (ex: empresa transformadora vs empresa da área financeira). Consciente desta diversidade, a organização SustainAbility emitiu em Outubro de 2007²⁶ uma publicação denominada “*Practices and Principles for Successful Stakeholder Engagement*” na qual indica alguns grupos de partes interessadas a equacionar pelas empresas, podendo a identificação destes actores ser feita de forma empírica (do género “acho que são estes”) ou estruturada, resultando esta opção no conhecer as entidades com quem as empresas interagem, qual o grau com que essa interacção é feita, etc...No sentido de facilitar esta actividade diversos modelos têm sido desenvolvidos, sendo de salientar os que a AccountAbility disponibiliza sob a designação AA1000²⁷, e que esquematicamente ao nível do envolvimento empresa – partes interessadas se apresenta da seguinte forma:



Figura 10 - Envolvimento das Partes Interessadas

Uma forma das empresas conhecerem os impactes da sua actividade nas partes interessadas (não exclusiva, obviamente), pode ser pelo recurso à via da análise da sua posição competitiva e da estratégia a desenvolver, com base nos modelos conhecidos como cadeia de valor e

²⁶ http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_general/Successful_Stakeholder_Engagement.pdf

²⁷ <http://accountability.org/default2.aspx?id=3250>

modelo diamante, desenvolvidos por Michael Porter e Mark Kramer. Na edição de Dezembro de 2006 da *Harvard Business Review*, os autores desenvolvem estes modelos com a junção de sugestões de impactes da empresa nas partes interessadas (*Looking inside-out: Mapping the social impact of the value chain*) e o inverso (*Looking Outside in: Social influences on competitiveness*), os quais pela sua relevância para o presente projecto foram adaptados para português e constituem os Anexos 1 e 2²⁸, podendo servir de base para os trabalhos a desenvolver pelas empresas portuguesas (algumas grandes empresas que estão envolvidas em processos de emissão de RS já o fazem), quando estas ganharem a consciência de que não vivendo sozinhas, será melhor identificarem o que fazem / são afectadas e estabelecerem os acordos considerados adequados e necessários para, proactivamente, anteciparem potenciais problemas que possam emergir das suas relações profissionais.

2.6 AS MELHORES EMPRESAS

Numa sociedade de escrutínio intensivo e num contexto em que tudo se classifica e hierarquiza, não surpreende que existam os mais diversos *rankings* estabelecidos com critérios diversos, consoante a visão de quem os elabora e o público-alvo que se pretende atingir. Entre os diversos estudos que se publicam anualmente, o *Kelly Global Workforce Index about Ethics and Environment 2009*²⁹ abordou as preferências dos colaboradores em trabalhar em organizações ética e socialmente responsáveis, para o que envolveu mais de 100000 pessoas em 34 países, incluindo Portugal. Considerando a pertinência do tema, no contexto do desenvolvimento sustentável, procurou-se conhecer dados complementares por parte da entidade que efectuou o estudo relativamente às respostas dos trabalhadores portugueses, tendo-se obtido a seguinte resposta³⁰:

- 94 percent of respondents are more likely to want to work for a company that is **considered ethically and socially responsible**;
- 92 percent are more likely to want to work for a company that is **considered environmentally responsible**;
- 83 percent say that in deciding where to work, an organization's reputation for ethical conduct is 'very important';
- 59 percent would be prepared to accept a lesser role or a lower salary to work for a firm with a strong environmental and community conscience;
- 55 percent say that in deciding where to work, policies aimed at addressing global warming are 'very important.'

There is a pattern of increased concern for good ethical and environmental practice as employees become older, with baby boomers consistently more aware of social and ethical issues than younger workers.

²⁸ Autorização publicação concedida por Mark Kramer (Mark.Kramer@fsg-impact.org) via mail de 1.3.2010

²⁹ http://media.marketwire.com/attachments/EZIR/562/558150_KWGI_Globalization_DEC9.pdf

³⁰ E-mail de Kathy Fisher - Public Relations Specialist (fisheka@kellyservices.com) de 28.1.2010.

Estas respostas evidenciam uma preocupação ética e ambiental por parte dos respondentes, que se enquadra dentro das preocupações associadas aos conceitos de desenvolvimento sustentável (responsabilidade ambiental e social) e responsabilidade social das empresas (ética laboral), não podendo todavia escamotear-se a menor consciência social e ética demonstrada pelos colaboradores mais novos tal como referido na resposta. Não se conhecendo em detalhe as condições em que o estudo foi realizado (colaboradores de grandes ou pequenas e médias empresas, etc...) não deixa de ser interessante verificar, que as respostas dos mais de 2500 portugueses que nele participaram, se enquadram no padrão obtido a nível global dos países envolvidos. Para as PME's o desafio acresce, dado que este tipo de comportamentos baseados em preferências sociais e ambientais tem tendência a desenvolver-se, o que as deve levar a equacionarem os temas que lhes estão associados, na perspectiva de reterem os talentos ou de terem capacidade de os contratarem, mesmo num contexto em que a procura é superior à oferta.

2.7 CRISE ECONÓMICA

Para o enquadramento do presente projecto de tese tem particular relevo a crise económica que despoletou em 2008, e que aparece como moldura de fundo para estudar o comportamento das PME's do Distrito de Aveiro. Não sendo objectivo deste projecto escarpelizar as suas causas, importa no entanto salientar alguns aspectos que estão no cerne da situação. Em termos de opinião pública, a crise económica está associada ao conceito *subprime*³¹, com a queda do banco Lehman Brothers nos EUA em Setembro de 2008 e o efeito dominó que tal situação teve a nível mundial, com a falência de múltiplos gigantes da economia e de Estados (Islândia, por exemplo), o encerramento de milhares de empresas, a injeção maciça de dinheiro por parte dos governos em todo o mundo, visando minimizar os efeitos desastrosos da situação, as situações de desespero de milhões de pessoas que perderam os seus empregos ou os seus bens etc, etc... Por detrás deste descalabro, estão os excessos dos agentes financeiros que desenvolveram produtos complexos não passíveis de verificação adequada³², que visavam a maximização do lucro no curto prazo sem preocupações com os

³¹ O indicador “*subprime*” foi incluído pelo Dr. Axel Hesse como um dos que deveria ser seguido pela banca europeia “...In October 2006 “*sub-prime*” risks which had been the starting point of current financial crisis were already included in a SD-KPI for banks...”, conforme mencionado na publicação “SD-KPI Standard 2010 – 2014 Sustainable Development Key Performance Indicators”

³² John B. Taylor escrevia em 9 Fevereiro 2009 no Wall Street Journal que “...*Rating agencies underestimated the risk of these securities, either because of a lack of competition, poor accountability, or most likely the inherent difficulty in assessing risk due to the complexity*”.

seus efeitos colaterais. O efeito económico-financeiro merece, por parte de quem o sofreu na pele, a maior atenção. Mas devemos reflectir sobre o que está na origem do problema, questionando-nos como foi possível atingir tal ponto, sem que fossem emitidos atempados sinais de alerta.

Alguns artigos ou publicações têm abordado esta questão, salientando que na raiz do problema está o facto de se descuidar a ética nos negócios, a ganância dos gestores (prémios de gestão, denominados “bónus”, estabelecidos em função de resultados, o que os leva a os maquilhar contas para atingir mais facilmente os objectivos a que se propuseram ou lhes foram fixados, com a conivência de entidades de auditoria (regresso à falta de ética)), a falta de regulação, a ausência de um efectivo papel de controlo por parte das administrações, etc...A este nível pode-se salientar a artigo “O colapso da democracia corporativa”³³ que citando obra de autores americanos evidencia a forma como o governo das sociedades nos EUA não funciona (a comissão de risco do Lehman Brothers reuniu duas vezes por ano entre 2000 e 2007 e o conselho de administração aprovou tudo o que se relacionasse com bónus, resultados, etc....; e o banco foi à falência), ou a opinião de Mário Parra da Silva que diz que “...por detrás da crise está o abandono da ética...”³⁴, entre os muitos que se publicaram no período em análise. Ou seja, o abandonar de valores sociais e o perfilhar de princípios e atitudes que valorizam o “eu” em detrimento do “nós”, estão no centro das causas do que aconteceu, independentemente de análises mais aprofundadas.

As PME's, pela sua natureza e impacte em termos económico e social na economia de qualquer país, foram afectadas pela crise de múltiplas formas, mas no contexto de Portugal podem e devem ser parte da solução dada a sua maior proximidade à economia real, em função da sua representatividade no tecido empresarial. Numa entrevista concedida à Revista Exame³⁵, Stéphane Garelli, director do Centro de Competência Mundial do IMD, quando questionado sobre a competitividade das PME's em Portugal e confrontado com a afirmação de que “...as empresas de topo são boas em todo o lado.” afirmou que:

“...Para ganhar competitividade é preciso construir este “meio”, que dá maior estabilidade à economia. Quando um país tem uma grande camada de PME, muito diversificadas, e há uma recessão, pode perder 10% destas empresas e ainda restam 90%. Mas, se estiver dependente de um reduzido número de grandes companhias e perder algumas delas, isso pode destruir toda a economia. Desenvolver esse nível intermédio de empresas (as PME's) deveria ser um pilar absoluto da estratégia de qualquer governo para Portugal”.

³³ <http://www.ver.pt/conteudos/print.aspx?CmS=1021>

³⁴ Revista Exame, Setembro 2009, p.78

³⁵ Revista Exame, Dezembro 2009, p.15-20

Sendo certo que nem sempre os governos seguem a lógica de apoio às PME's (mau grado discursos nesse sentido), cabe também a estas desenvolverem todos os recursos para que possam superar os desafios que se lhes colocam, não na perspectiva tradicional de “o que é que o Estado pode fazer por mim”, mas na de “o que é que eu posso fazer por Portugal”. E nesse domínio, pensar o que se pode fazer diferente, para melhor, ao nível da governação da empresa (via monitorização contínua dos indicadores mais prementes), da integração / reforço das componentes sociais e ambientais na gestão das empresas, é perfeitamente passível de ser realizado; estes aspectos devem ser equacionados em particular quando uma crise de dimensão assaz significativa confronta os gestores com a necessidade de assumirem decisões e responsabilidades com impacte na vida das suas empresas e, seguramente, nas dos que nelas trabalham e nos recursos (todos) que usam.

3 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

A escolha do Distrito de Aveiro para a realização de uma investigação relacionada com a percepção da sustentabilidade e dos seus três pilares por parte de PME's, num cenário de ampla crise económica com reflexos na sua actividade, estava relacionada com a actividade profissional do investigador e com o contacto que teve com a realidade do Distrito no ano de 2009, de que ressaltavam as dificuldades sentidas pelas empresas em resultado das quebras de produção, os problemas de tesouraria e a dificuldade de acesso ao crédito, conduzindo ao encerramento de empresas e ao aumento do desemprego, com todo o cortejo de problemas sociais que daí advinham. Assumia particular relevo o problema social, sentido em todo o país e que levou o Governo a adoptar múltiplas medidas visando minorar os impactes resultantes da situação, quer pela via da injeção de capitais através de programas de apoio, quer pela via de programas de formação destinados a qualificar os colaboradores das empresas em crise. O rosário de problemas alastrou ao longo de todo o ano e afectou empresas em todo o país e de todas as dimensões. Grupos económicos de peso na economia, unidades pertencentes a multinacionais, grandes, médias e pequenas empresas, engrossaram diariamente a lista de problemas com eco na comunicação social, via processos de *lay-off* ou encerramento de unidades³⁶, conduzindo ao lançamento no desemprego de milhares de trabalhadores, o que levou a que a taxa de desemprego no final de 2009 tivesse atingido o valor de 9,5%, o mais alto dos últimos anos e correspondente a mais de meio milhão de pessoas sem colocação profissional.

Esta conjuntura levou a que a ideia de investigar como reagiam as PME's num contexto de crise agravada ganhasse alento e originasse o projecto de investigação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPREGO NO DISTRITO DE AVEIRO

Incluído para efeitos gerais de informação sobre desemprego na região Centro da NUTS II (NUTS 2002), os dados que são reportados englobam não somente o distrito de Aveiro, mas igualmente os restantes considerados no âmbito da referida região. Usando os dados divulgados constatava-se que no final de 2009 a região Centro atingiu o valor de 6,9%,

³⁶ No Distrito de Aveiro, 402 empresas declararam falência em 2009, o que corresponde a um aumento de 32,7% face a 2008 - <http://www.aveiro.co.pt/noticia>

correspondendo a um crescimento de 27,8% face ao ano anterior (5,4%). Este crescimento do desemprego afectou um total de 97771 pessoas em Dezembro do referido ano³⁷.

Dado que esta dimensão de análise não permitia caracterizar exclusivamente o Distrito onde a investigação decorreria, optou-se por recorrer à informação disponibilizada pelo IEFP – Instituto Emprego e Formação Profissional a fim de obter dados mais detalhados:

Tabela 1 – Desemprego no Distrito de Aveiro

Distrito de Aveiro em números					
Concelho	Desemprego (1)				
	2007	2008	2009	Δ 2009vs 2007 (%)	Δ 2009vs 2008 (%)
Agueda	1401	1633	2205	57,39%	35,03%
Albergaria-a-Velha	783	958	1197	52,87%	24,95%
Anadia	750	902	1171	56,13%	29,82%
Arouca	542	578	701	29,34%	21,28%
Aveiro	2790	3104	3743	34,16%	20,59%
Castelo de Paiva	1095	1115	1436	31,14%	28,79%
Espinho	2293	2553	3372	47,06%	32,08%
Estarreja	950	1104	1255	32,11%	13,68%
Feira	5438	6283	9172	68,66%	45,98%
Ílhavo	1288	1536	1914	48,60%	24,61%
Mealhada	625	628	704	12,64%	12,10%
Murtosa	340	337	500	47,06%	48,37%
Oliveira de Azeméis	1670	2096	2893	73,23%	38,02%
Oliveira do Bairro	598	683	895	49,67%	31,04%
Ovar	2471	2956	3758	52,08%	27,13%
São João da Madeira	773	916	1236	59,90%	34,93%
Sever do Vouga	355	391	461	29,86%	17,90%
Vagos	543	607	791	45,67%	30,31%
Vale de Cambra	437	557	743	70,02%	33,39%
Total	23741	27304	35942	51,39%	31,64%

Fontes

(1) Dados consultados em

<http://www.iefp.pt/estatisticas/MercadoEmprego/ConcelhosEstatisticasMensais/Documents/DESEM PREGIST-CONCELHOS>, relativo aos anos de 2007, 2008 e 2009.

Confirmado com os dados da União dos Sindicatos de Aveiro para os anos de 2008 e 2009, dado que em 2007 não efectuavam o seguimento segundo o modelo usado nos anos citados.

Como se verifica o distrito foi fortemente afectado pelo desemprego, com crescimento significativo quando comparado com os anos de 2008 e 2007. O número de desempregados no final de 2009 correspondia a 6,8% do total de desempregados nacionais, alinhando com o valor da região Centro. Esta situação não está, infelizmente a inverter-se, dado que a

³⁷ Boletim Estatístico Janeiro / Fevereiro de 2010 – GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

recuperação económica tarda a efectivar-se e, em vez de reduzir os efeitos nefastos, aumentam os.

Se socialmente as empresas, em desespero de causa, empurravam os seus colaboradores para fora, como resultado da crise ou do “emagrecimento” das suas estruturas, outros aspectos poderiam estar a ser equacionados, directa ou indirectamente, com eventuais impactes na sinistralidade laboral (por menor atenção por parte da gestão) ou no cumprimento da legislação ambiental (via poupança de custos), enquanto prosseguiam os esforços a nível económico-financeiro para garantir a continuidade das actividades das que conseguiam vislumbrar cenários de saída da crise algures no horizonte temporal.

Todo este conjunto de hipóteses, que representavam condições de colisão potencial com os princípios da sustentabilidade e os seus pilares, fundamentaram o projecto de tese e corroboraram as opções assumidas em termos de investigação.

4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia de investigação estabelece a forma como se desenvolveu a pesquisa de dados, desde a definição dos objectivos que a mesma tem, qual a população-alvo e como foi escolhida, o desenho da investigação (o método de investigação escolhido e a abordagem usada pelo investigador, bem como o(s) instrumento(s) de recolha de dados utilizado(s)) e a forma como os dados recolhidos são tratados.

4.1 OBJECTIVOS

O objectivo da investigação, tal como anteriormente enunciado, foi o de perceber a visão da gestão de topo de PME's do Distrito de Aveiro quanto à forma como superaram a crise que se abateu sobre a economia a partir de meados de 2008. Para o efeito, pretendeu-se conhecer os efeitos em termos económicos (volume de negócios, bem como outros dados), bem como o impacte das decisões de governação nas vertentes sociais e ambientais.

4.2 POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo a abranger pela investigação eram PME's do Distrito de Aveiro, na versão revista do âmbito a envolver, o qual era inicialmente o de focar na região de Ílhavo, escolhida em função de actividade profissional desenvolvida pelo autor na zona, recorrendo para o efeito ao apoio da AIDA. Este apoio não foi, após contactos diversos, possível de levar adiante face a critérios de confidencialidade a que associação está obrigada perante os seus associados.

Consciente de que o tema da sustentabilidade, apesar do uso do termo, não é prática comum nas PME's, a opção passou por tentar envolver o máximo de empresas possíveis, sabendo que quase de certeza a taxa de respostas seria baixa. Com base nesta ideia, os critérios de inclusão das PME's na investigação foram os seguintes:

- Numa primeira fase optou-se por concentrar o foco nas empresas que integravam o *ranking* das “1000 Melhores PME's 2009” publicado pela revista Exame em Dezembro de 2009. O número de empresas que o integrava era de 98 (noventa e oito, ou seja, cerca de 10% do total) e estavam entre “as melhores de 2009 (critérios financeiros)”, o que foi entendido como significativo para os objectivos pretendidos;

- Numa segunda fase, assumida perante o passar do tempo e a ausência de respostas por parte das empresas escolhidas na fase anterior, foi decidido envolver empresas através de um processo misto:
 - Lobby, ou seja, envolvimento de empresas através de contactos estabelecidos por amigos e profissionais exercendo actividade na região;
 - Escolha de PME's com base no seu peso por concelho, na actividade do Distrito.

Se a primeira opção se afigurou fácil (as pessoas a contactar nas empresas eram conhecidas e detinham posições chave dentro delas), a segunda implicava conhecer o tecido da região em análise. Para tal procurou-se conhecer a situação via contactos com o IAPMEI e a CMI (visão mais restrita das empresas a envolver). No primeiro caso, e mau grado o empenho da gestão do Instituto em Aveiro, a resposta foi negativa: por um lado não dispunham de dados actualizados (terminavam em 2007) e por outro estavam obrigados a confidencialidade relativamente a dados individuais das empresas, por força da Lei de Protecção de Dados³⁸. Relativamente à CMI, os dois e-mails³⁹ dirigidos à Presidência da mesma não obtiveram qualquer resposta.

Perante as dificuldades acrescidas que se colocavam, optou-se pela consulta de dados disponíveis na Internet recorrendo-se ao portal www.infoempresas.com.pt, que disponibiliza informação sobre as empresas existentes no país, sem no entanto as discriminar em função da sua dimensão, o que constituiria uma limitação. Segundo esta fonte, existiriam no Distrito de Aveiro um total de 75921 empresas⁴⁰. Este número surpreendeu pela sua dimensão face ao total de cerca de 350000 empresas existentes em todo o país, dado que significava que existiam no distrito quase cerca de um quarto do tecido empresarial nacional. Mesmo se em vez de empresas, estivessem quantificados estabelecimentos, continuava a ser uma proporção extremamente elevada.

Face às dúvidas levantadas, optou-se por consultar o GEP, que de imediato disponibilizou a possibilidade de consulta a estatísticas oficiais, ainda que limitadas a dados de 2008. O resultado da consulta foi o que se expressa na tabela seguinte:

³⁸ Mail de 15 de Março de 2010, do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Centro - Unidade de Extensão do Baixo Vouga;

³⁹ Mails enviados em 4 e 10 de Março 2010 à atenção da Presidência da CMI;

⁴⁰ Consulta do site em 9 de Março de 2010

Tabela 2 - Emprego potencial 2008 – Distrito de Aveiro

Distrito de Aveiro em números								
Concelho	Emprego potencial 2008 (1)							
	N.º de Empresas	% do Total de Empresas	N.º de Estabel.	Pessoal nas Empresas	Nº de PME's	Pequenas Empresas	Médias Empresas	% do Total de PME's
Agueda	1725	7,4%	1870	18659	376	313	63	10,3%
Albergaria-a-Velha	724	3,1%	772	6957	129	115	14	3,5%
Anadia	898	3,8%	959	7628	144	130	14	4,0%
Arouca	838	3,6%	873	5151	106	97	9	2,9%
Aveiro	2651	11,4%	2933	25656	388	331	57	10,6%
Castelo de Paiva	410	1,8%	440	3625	61	53	8	1,7%
Espinho	985	4,2%	1087	6061	101	88	13	2,8%
Estarreja	636	2,7%	683	5419	86	74	12	2,4%
Feira	5048	21,6%	5328	43001	767	674	93	21,0%
Ílhavo	948	4,1%	1142	10110	133	106	27	3,6%
Mealhada	602	2,6%	677	4669	81	70	11	2,2%
Murtosa	233	1,0%	245	1605	26	22	4	0,7%
Oliveira de Azeméis	2483	10,6%	2599	25715	471	409	62	12,9%
Oliveira do Bairro	754	3,2%	795	7696	149	123	26	4,1%
Ovar	1579	6,8%	1706	15902	200	165	35	5,5%
São João da Madeira	1078	4,6%	1155	12638	164	127	37	4,5%
Sever do Vouga	399	1,7%	411	3079	70	60	10	1,9%
Vagos	617	2,6%	675	4456	88	80	8	2,4%
Vale de Cambra	728	3,1%	766	7125	104	92	12	2,9%
Total	23336	100,0%	25116	215152	3644	3129	515	100,0%

Fontes

(1) Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social(GEP/MTSS, Quadros de Pessoal)

Nota: O GEP não é responsável pelos dados apresentados e pela sua interpretação

A evidente disparidade de números entre as duas fontes só pode resultar, na opinião do autor, do facto de não ser feita a “higiene” da informação contida no portal anteriormente citado, mantendo-se no mesmo empresas que entretanto já não devem existir. Mesmo tendo em consideração que os dados são de 2008, não é admitir que em 2009 se tenham verificado alterações significativas em termos do número de empresas e repartição por concelhos, pelo que mesmo que tivessem existido, foram considerados como não relevantes para o objectivo da investigação.

Retida a fonte de informação, as empresas a incluir na investigação foram escolhidas entre as existentes no portal www.infoempresas.com.pt de forma aleatória (após confirmação da sua efectiva existência), num total de 120 (cento e vinte), em função do seu peso em cada um dos 19 (dezanove) concelhos, conforme resulta da aplicação da tabela acima.

4.3 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Decidida qual a população-alvo, o passo seguinte foi o de estabelecer a forma que a investigação assumiria, ou seja, qual o método de pesquisa a usar, a forma de abordar a investigação e o(s) método(s) de recolha de dados utilizado(s). Os pontos seguintes focam os aspectos citados.

4.3.1 MÉTODO DE PESQUISA E ABORDAGEM

A pesquisa pode assumir natureza qualitativa ou quantitativa, podendo ambos métodos serem usados numa investigação, o que dá origem a que se considere quando tal acontece que a natureza da investigação é mista. As características das duas formas de pesquisa encontram-se definidas na tabela seguinte:

Tabela 3 - Características da Pesquisa Qualitativa e Quantitativa⁴¹

Question	Quantitative	Qualitative
What is the nature of reality?	Reality is objective and singular, separate from the researcher.	Reality is subjective and multiple, as seen by participants in the study.
What is the relationship of the researcher to what is being researched?	Researcher is independent from what is being researched.	Researcher interacts with what is being researched.
What is the relationship between facts and values?	Facts are value-free and unbiased.	Facts are value-laden and biased.
What is the language of research?	Formal	Informal
What is the process of research?	Deductive	Inductive
	Cause and effect	Mutual simultaneous shaping of factors
	Static design – categories isolated before the study	Emerging design –categories identified during research process
	Context-free	Context-bound
	Generalisations leading to prediction, explanation and understanding	Patterns and theories developed for understanding
Accurate and reliable through validity and reliability	Accurate and reliable through verification	

Conforme se indica na tabela, o processo de pesquisa, ou seja, a abordagem a assumir pelo investigador, é considerada dedutiva no quadro de uma investigação quantitativa, dado que este utilizará a informação recolhida para a comparar com teorias já existentes; no quadro da

⁴¹ Chantler, K., *Developing your research idea*, consultado em <http://www.rdinfo.org.uk/flowchart>

investigação qualitativa, a abordagem é considerada indutiva, dado que após a recolha dos dados, o investigador formula uma teoria. Estes pressupostos são considerados como linhas de orientação, não sendo obrigatório que o investigador opte por um método em detrimento de outro⁴². Quando tal acontece, ou seja, quando se usam as duas abordagens, estamos perante o que se denomina de abordagem abductiva, o que no caso presente significa que se pretende com a investigação apreender como as empresas reagiram (reagem) perante a crise que as afecta.

Face ao objectivo estabelecido, o uso exclusivo de um método qualitativo iria enfermar de algumas lacunas. Se a opção fosse por entrevistas a dirigentes de empresas com base num plano previamente estabelecido, ir-se-ia obter informação filtrada e não possível de confirmar, dado que se não se obteriam dados que permitissem verificar o comportamento efectivo das empresas, mas somente as declarações formais dos entrevistados. Por outro lado, o uso de um método quantitativo levaria a obter dados passíveis de verificar evolução, mas ao pretender perceber-se como as empresas interagem com as suas partes interessadas (identificação, comunicação, etc. ...) ter-se-ia de recolher informação que não pode ser vertida sob a forma de números. Optou-se por isso, por utilizar um método misto, isto é, componente quantitativa (indicadores de desempenho) e componente qualitativa (perfil da empresa, mesmo que a mesma aborde aspectos passíveis de serem mensurados).

4.3.2 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

O método de recolha de dados consiste na escolha das ferramentas a usar para a obtenção da informação que, após tratamento, permitirá ao investigador estabelecer as correlações pretendidas e formular as conclusões. No contexto das investigações qualitativas ou quantitativas, os métodos de recolha de dados podem ser via:

- Observação (participante ou não-participante, sendo que no primeiro caso o investigador insere-se no meio do grupo a estudar);
- Entrevistas, em que o investigador obtém na primeira pessoa as opiniões e respostas dos sujeitos a integrar no estudo;

⁴² Trochim, W., consultado em <http://www.socialresearchmethods.net/kb/index.php>, indica que a dicotomia qualitativo vs quantitativo não faz sentido, dado que “...For many of us in social research, this kind of polarized debate has become less than productive. And, it obscures the fact that qualitative and quantitative data are intimately related to each other. **All quantitative data is based upon qualitative judgments; and all qualitative data can be described and manipulated numerically...**”

- Documentação, ou seja, o uso de informação mantida sob várias formas, e que o investigador consulta, retendo o que considera pertinente para o seu objectivo;
- Questionários, através dos quais o investigador obtém respostas não presenciais dos envolvidos no estudo.

Perante os objectivos da investigação e a necessidade de obter dados quantificados (permitiria perceber a dimensão das evoluções ao longo do tempo), a opção recaiu no método de recolha baseado em questionários. A exemplo de qualquer outro método, também este apresenta vantagens e desvantagens, a saber⁴³:

- Vantagens – Pouco dispendioso; utilização de amostra para representar uma população; anonimato das respostas (se assim se pretender); fácil comparação entre sujeitos envolvidos na investigação;
- Desvantagens – Fracas taxas de resposta; taxa elevada de dados em falta; ausência de controlo sobre as condições de preenchimento.

Apesar das desvantagens conhecidas, a opção residiu neste método, dado que permitia por um lado obter respostas de diversas empresas localizadas geograficamente em todo o Distrito de Aveiro e, por outro, utilizar os meios de comunicação electrónicos para contactar com as mesmas, facilitando a comunicação entre investigador e empresas.

Assumida a opção de recolha de dados pela via de questionário às PME's a envolver na investigação, era necessário construir o mesmo para que os resultados pudessem ser explorados tendo em consideração o objectivo estabelecido, ou seja, a visão da gestão de topo, a qual se manifesta através dos actos correntes de gestão e pode ser monitorizada via indicadores de desempenho.

A fim de evitar rejeição liminar da parte das empresas quando confrontadas com pedidos de informações que poderiam ser considerados invasivos (por exemplo, os indicadores de desempenho, sobretudo a nível ambiental e práticas laborais), optou-se por desenvolver as perguntas a formular e os dados a reportar com base nas directrizes GRI, que funcionam como linhas orientadoras para a comunicação dos resultados das empresas ao nível da sustentabilidade (ver ponto 2.3), e que tem constituído apanágio maioritário das grandes empresas. Consciente desta limitação, a GRI publicou em 2007 no quadro das séries de aprendizagem “Rumos”, uma publicação intitulada “O ciclo de elaboração de relatórios de

⁴³ Carvalho, L. (2006), *Métodos de Recolha de Dados*, Cadeira de Investigação Aplicada, Curso de Complemento de Formação em Enfermagem, Universidade Atlântica, Escola Superior de Saúde Atlântica.

sustentabilidade GRI: Manual para pequenas (e menos pequenas) organizações”, o qual visa orientar as empresas de pequena dimensão para a elaboração dos mencionados relatórios. Segundo a publicação (e em conformidade com as Directivas G3 da GRI), a publicação de um relatório com resultado C (o menor possível) implica a comunicação de diversos indicadores relacionados com o perfil da empresa e de pelo menos 10 (dez) indicadores de desempenho, incluindo pelo menos 1 (um) nas áreas social, económica e ambiental. Foi com base nesta linha de orientação que se criou o questionário a formular, tendo sido complementado com mais indicadores de desempenho que os indicados, dado que estes seriam limitativos para o objectivo da investigação. Para o efeito, criaram-se ficheiros em Word (informação qualitativa) e Excel (informação quantitativa), os quais foram disponibilizados por correio electrónico às empresas seleccionadas, e que são considerados respectivamente Anexos 3 e 4 do presente trabalho. A dimensão do que se pedia, quando comparada com a tradicional falta de informação organizada existente nas empresas, poderia constituir um risco para a obtenção de respostas, não pelo carácter invasivo das perguntas, mas pela necessidade de mobilizar recursos que eventualmente são parcos nas empresas em questão.

Apesar do risco associado, o autor assumiu-o visando perceber se as empresas tinham ou não dificuldade em responder, dado que na divulgação efectuada às empresas se solicitava a declinação de resposta, caso tal não fosse viável. O tempo encarregou-se de demonstrar que o risco existia, o que levou ao lançamento da segunda fase de recolha de dados (conforme se mencionou no ponto 4.2), optando-se por elaborar o questionário disponibilizado *on-line* (<http://www.surveymonkey.com>) e destinado a obter dados qualitativos. Este foi construído numa perspectiva de facilitar a resposta das empresas, simplificando as perguntas e os dados a obter mas sem perder de vista o tratamento das respostas *a posteriori* e o seu enquadramento com as respostas quantitativas, e que constitui o Anexo 5 do presente trabalho.

4.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Recolhidos os dados sob a forma dos questionários disponibilizados, é necessário proceder ao tratamento dos mesmos. Dado que se utilizou um método misto, a análise e tratamento dos dados terá de ser forçosamente diferenciada. Para os dados qualitativos proceder-se-á a análise temática ou de conteúdo, ou seja, verificar-se-ão as respostas obtidas e serão tratadas consoante o tema em análise. No caso dos dados quantitativos (os resultados divulgados pelas empresas ao nível do seu desempenho) utilizar-se-ão sempre que possível as técnicas estatísticas adequadas. Em qualquer dos casos, e sempre que possível, recorrer-se-á ao

programa SPSS 16.0 for Windows, constituindo os *outputs* do mesmo o Anexo 6 do presente trabalho. Os resultados das análises, independentemente da forma em que são efectuados, serão integrados sob os diversos temas que permitem conhecer a posição das empresas analisadas.

5 ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

5.1 PONTO PRÉVIO

Conforme mencionado no ponto 4.3.2, os questionários usados para a recolha de informação foram construídos em duas fases, as quais resultaram da percepção do investigador de que as empresas retidas na primeira fase não responderiam aos questionários que lhes foram submetidos. Na primeira fase a população escolhida foram as 98 (noventa e oito) PME's do Distrito de Aveiro que a Revista Exame considerou, com base em critérios financeiros, estarem em condições de integrar a sua lista das “1000 Melhores PME's de 2009”.

De posse da sua identificação, procedeu-se ao envio por correio electrónico dos questionários qualitativos e quantitativos baseados nas Directivas GRI, usando-se para o efeito os endereços disponibilizados nas páginas Internet das empresas. Apesar de estes estarem disponíveis para consulta, 15 (quinze) dos questionários enviados não chegaram aos destinatários, dado que os endereços eram considerados como inválidos, não se conseguindo obter soluções alternativas credíveis. Como a opção tinha sido a de envio para todas as empresas por via electrónica, reduziu-se assim o número de empresas a envolver para 83 (oitenta e três). Três destas, invocando razões diversas, declinaram por e-mail a hipótese de responderem, enquanto as restantes 80 (oitenta) Melhores PME's 2009 do Distrito de Aveiro, não declinaram a sua participação nem responderam, levando a que se possa questionar se as questões da relevância dos resultados financeiros são por si só suficientes para hierarquizar empresas, quando estas não compreendem que não actuam sozinhas e que a interacção com as suas partes interessadas (primárias ou secundárias) é uma obrigação moral que as deve nortear, assegurando pelo menos as regras de cordialidade.

Face a esta ausência maciça de respostas foi necessário, após contacto com o meu orientador, reformular a estratégia de envolvimento de empresas, enveredando-se pela segunda fase, a qual se alicerçou em *lobby* e escolha de PME's com base no seu peso por concelho, sendo que para as primeiras se reservaram os questionários usados na primeira fase e, para as segundas, numa perspectiva de facilitar as respostas, se construiu um questionário que se disponibilizou *on-line* e que envolveu 120 (cento e vinte) empresas. O tratamento dos dados envolve portanto as empresas que, por via de contactos estabelecidos directamente ou por *lobby* aceitaram divulgar os seus indicadores de desempenho + informações qualitativas, e as que responderam ao questionário *on-line*, num total de 14 (catorze).

A quantidade de respostas obtidas e a sua fraca representatividade face ao total envolvido nas duas fases (cerca de 220 - duzentas e vinte - PME's), confirma a noção preliminar do autor (comunicação da sustentabilidade não é, com efeito, algo a que as PME's estejam habituadas) e impede portanto que se possa extrapolar para a população. Poucas empresas declinaram as razões para não participar⁴⁴, parecendo pelas razões invocadas que o questionário baseado nas linhas de orientação GRI (bastante detalhado) se afigurava como de difícil resposta. Mas a baixa taxa de resposta ao questionário *on-line* (que englobava as mesmas linhas de orientação), muito simplificado mas que pressupõe a existência de informação dentro das organizações, leva a que se possa especular se a causa de não resposta está nos recursos necessários, na ausência de informação trabalhada e organizada ou na pouca importância efectiva que o tema da sustentabilidade tem para as PME's portuguesas, apesar de a terminologia ser usada pelos seus gestores no dia-a-dia.

A análise da informação será, portanto, baseada na informação quantitativa e qualitativa obtida, constituindo as conclusões a que se chegar a “fotografia das PME's participantes” (a quem muito agradeço) e não das existentes no Distrito de Aveiro.

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS OBTIDOS

A caracterização das organizações participantes, baseadas nas respostas obtidas, é efectuada recorrendo ao reagrupamento em diversos temas, os quais no seu conjunto permitirão identificar o que fazem e como fazem. Os pontos seguintes expressam os resultados mencionados.

5.2.1 IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE

Considerando que o tema em investigação procura identificar como as empresas actuaram ao nível dos pilares da Sustentabilidade, importava conhecer qual o grau de importância que o tema merecia da parte da gestão de topo das mesmas. Em consequência, foram as PME's questionadas no sentido de valorarem o grau de importância (dados qualitativos) ou de a gestão de topo emitir a sua visão sobre o assunto, estando os resultados obtidos evidenciados na figura seguinte:

⁴⁴ Entre as razões apontadas salientam-se as seguintes: “...não temos disponibilidade neste momento para colaborar consigo...”, “...factores que nos ultrapassam impedem-nos de satisfazer o seu pedido...”, “...declinar o pedido de cooperação por impossibilidade de meios humanos para no prazo indicado podermos colaborar...”, “...Devido à complexidade do processo ... não vejo viável a satisfação do seu pedido no imediato”.

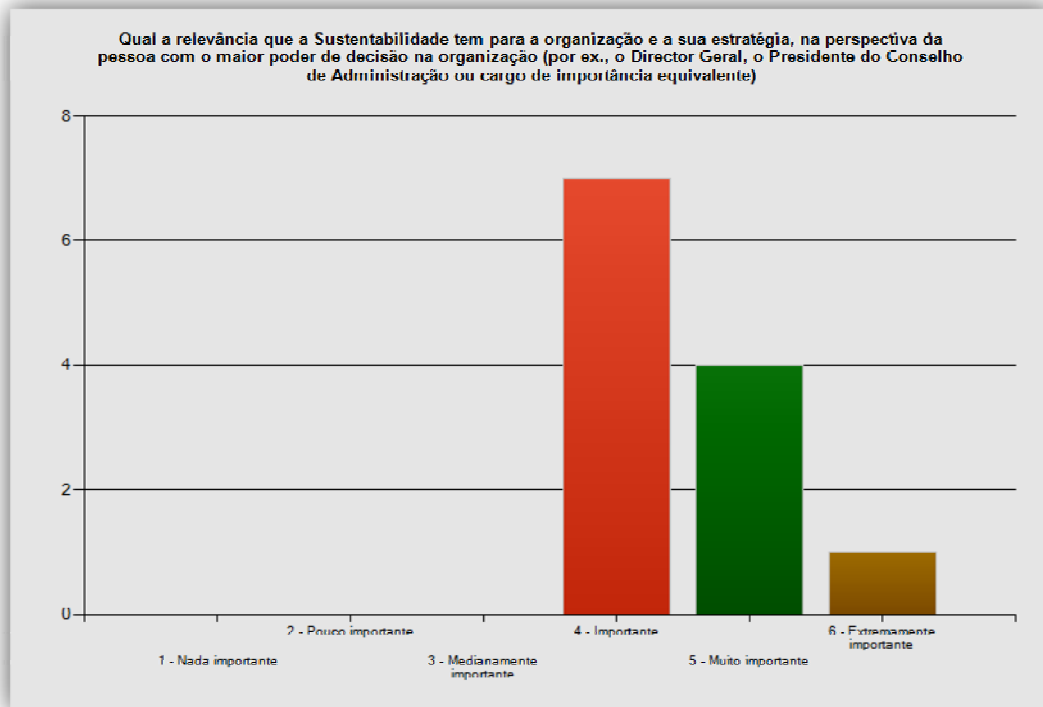


Figura 11 - Importância da Sustentabilidade para a Gestão de Topo

O tema merece da parte da gestão de topo classificação que vai de “importante” (58,3% das respostas) a “extremamente importante” (8,3%). De notar que 2 (duas) das empresas respondentes não facilitaram a sua perspectiva, apesar dos relances directos que foram efectuados, o que se assinala mas não se desvaloriza, dado que ao permitirem que os seus dados sejam conhecidos, algum relevo atribuirão ao conceito.

Esta valoração não permite por si só aferir a forma como as empresas actuam em termos de desenvolvimento sustentável, dado que para isso seria necessário identificar como transportavam o assunto para a sua agenda estratégica, o que não foi feito. No entanto, a análise das respostas aos restantes pontos permitirá, por via indirecta, perceber se a declaração tem correspondência com as práticas.

5.2.2 REPARTIÇÃO POR CLASSIFICAÇÃO DE ACTIVIDADE ECONÓMICA

A actividade das empresas encontra-se enquadrada na classificação de actividade económica (CAE), as quais reflectem a natureza das mesmas. As empresas que responderam aos diferentes questionários encontram-se repartidas por diversos CAE, como se pode verificar pela figura seguinte:

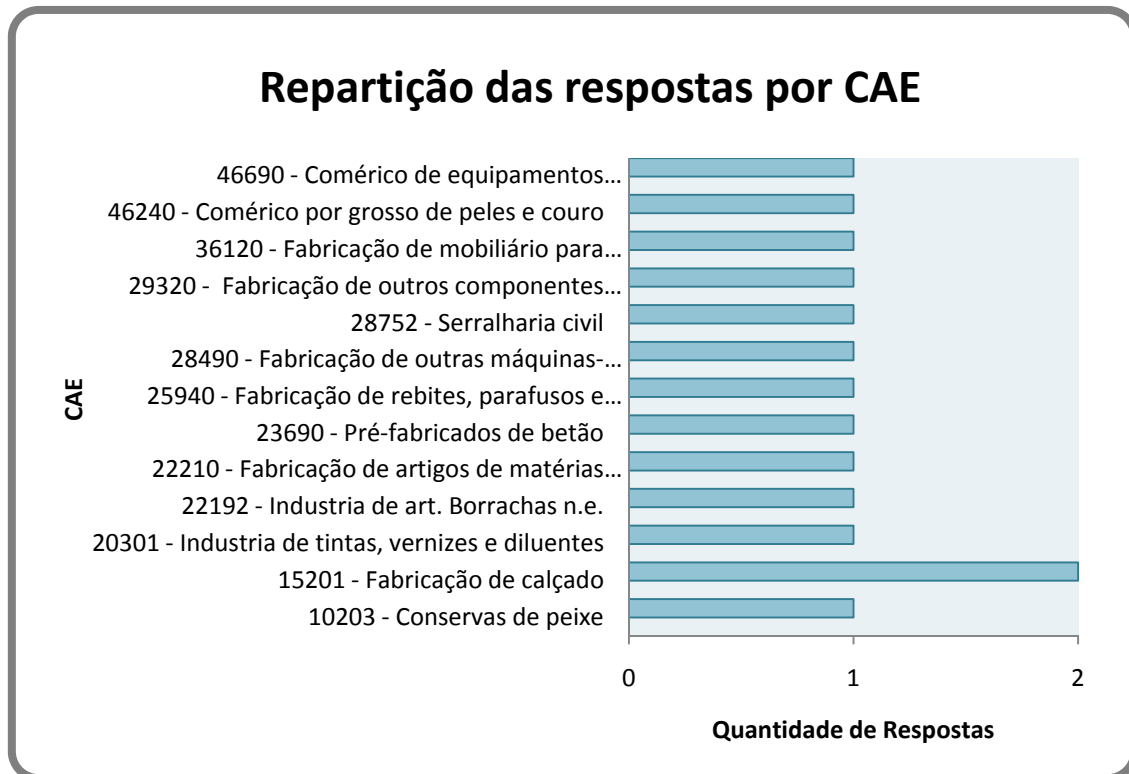


Figura 12 - Repartição por Classificação de Actividade Económica (CAE)

As respostas obtidas são de variados sectores de actividade económica, permitindo desta forma uma visão relativamente abrangente (apesar do número de respostas) da forma plural como as PME's reagiram à situação objecto de análise.

5.2.3 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

Sendo objectivo do estudo conhecer a forma como as PME's actuaram, importava saber como se repartiam as respostas obtidas quanto ao estatuto das mesmas (pequenas ou médias empresas). Neste sentido, as empresas foram questionadas sobre o seu enquadramento nas regras estabelecidas na Recomendação 2003/261/CE de 6 de Maio de 2003 da Comissão Europeia, quer ao nível do número de colaboradores, quer em função do seu volume de negócios, encontrando-se expressa a sua situação na figura seguinte:

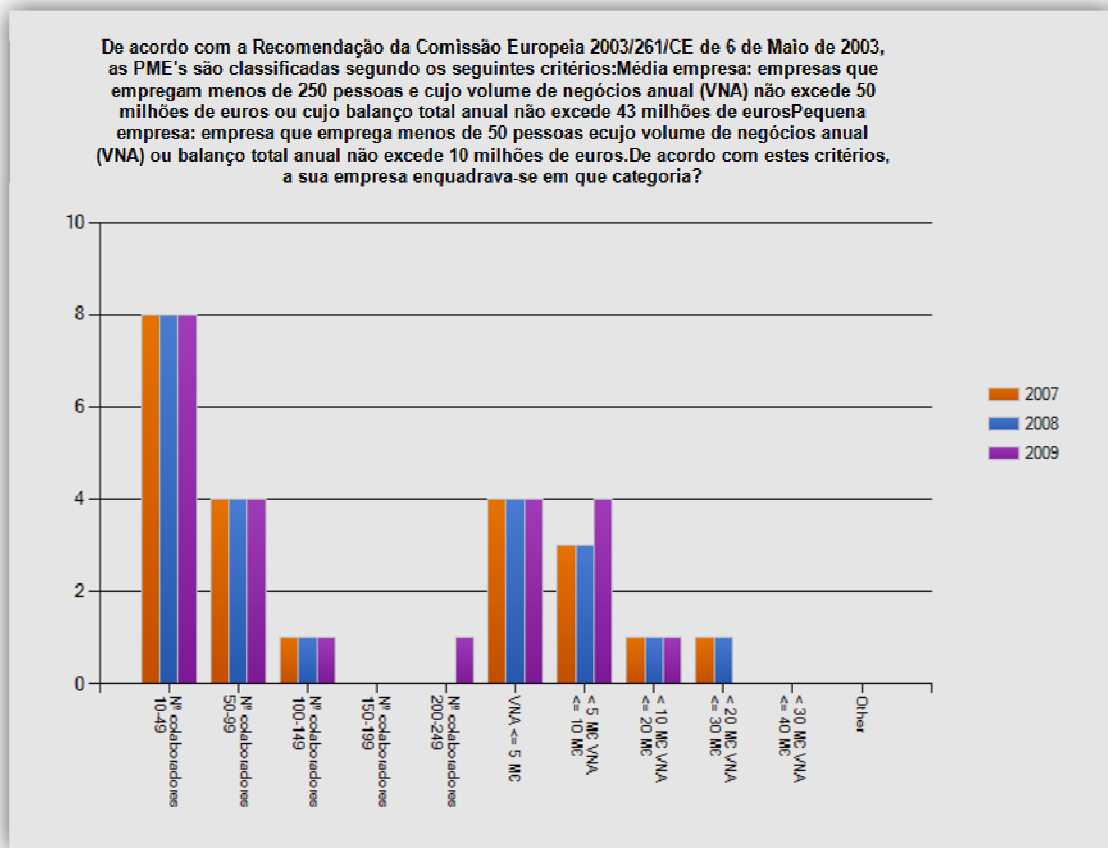


Figura 13 - Classificação das Empresas – Pequena / Média

A maioria das empresas (64,3%) respondentes é classificada como “Pequenas Empresas” em função do número de colaboradores. Em qualquer dos meios usados para obtenção de dados, as empresas foram questionadas sobre o seu volume de negócios, mas as respostas obtidas não cobriram integralmente estes aspectos, dado que 5 (cinco) das empresas respondentes não o identificaram, sendo ainda de salientar que na maioria das que reportaram o valor está no limite dos 10 (dez) Milhões de Euros / ano.

5.2.4 DESEMPENHO ECONÓMICO

5.2.4.1 LICENÇA DE LABORAÇÃO

A existência de licença de laboração é condição *sine qua non* para o exercício da actividade das empresas, dado que a mesma é emitida pelas entidades competentes após vistoria das instalações, o que é efectuado com a presença de representantes de múltiplos sectores (Ambiente, HST, Protecção Civil, Ministério da Economia, etc...). Pressupõe, portanto, que estão cumpridos os preceitos legais associados à actividade concreta de cada

empresa o que, a não acontecer, conduzirá à emissão de licença condicionada (limitada temporalmente) à eliminação dos motivos identificados como não respeitando a legislação / requisitos em vigor. Tem efeitos no desempenho económico da empresa, dado que limita a possibilidade de a mesma actuar no mercado.

Neste sentido, questionaram-se as PME's sobre se dispunham de licença de laboração, definitiva ou condicionada, e neste último caso, qual o prazo previsto para regularizarem a sua situação. As respostas obtidas encontram-se reflectidas na figura seguinte:

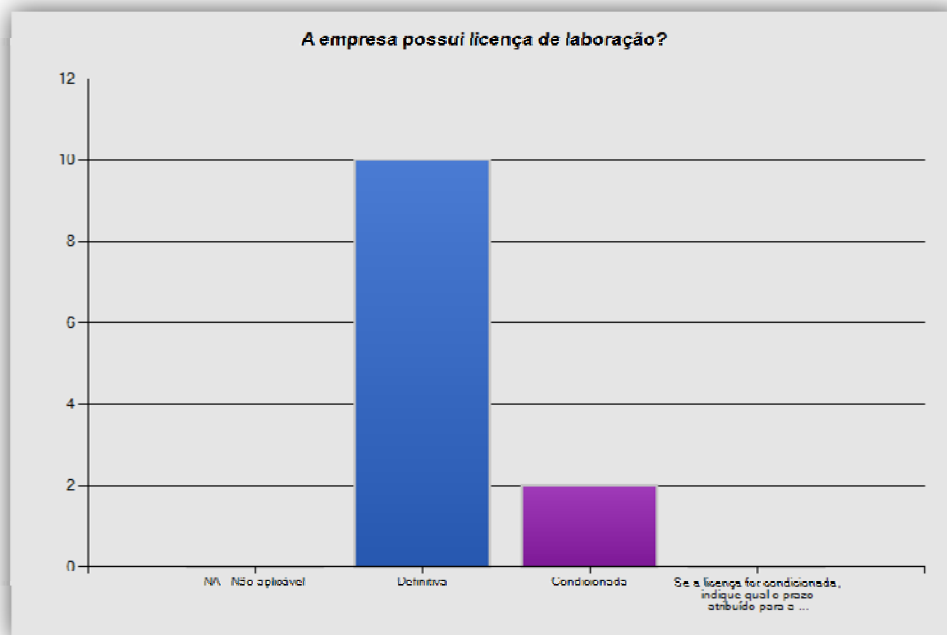


Figura 14 - Licença de Laboração

Salienta-se que a esmagadora maioria das empresas dispõe de licença definitiva, sendo que 2 (duas) empresas indicaram dispor de licença condicionada, mas não identificaram qual o prazo para resolução das situações que a tal conduziram. Assinala-se ainda que 2 (duas) das empresas respondentes não forneceram qualquer dado sobre a sua situação. Sabendo-se que o condicionamento da licença de laboração está relacionado com incumprimentos legais diversos, a não indicação do prazo de legalização ou a omissão de situação estará, eventualmente, dependente de acções não concluídas por parte das empresas. Numa análise complementar e dado que a maioria das empresas considerou a sustentabilidade como importante para a sua estratégia, procurou-se identificar qual a correlação entre a afirmação e a ausência de licença definitiva, o que está reflectido na tabela seguinte:

Tabela 4 - Importância da Sustentabilidade vs Licença de Laboração

Relevância da Sustentabilidade	Licença de Laboração		
	Definitiva	Condicionada	Total
Importante	6	1	7
Muito Importante	3	0	3
Extremamente Importante	1	0	1
Total	10	1	11

A correlação está estabelecida para as 11 (onze) empresas que responderam às duas questões, o que significa que para 1 (uma) das que consideraram a sustentabilidade como “importante”, a sua licença de laboração é condicionada. As razões que estarão por detrás desta situação não foram clarificadas, mas tal mereceria ser aprofundado face à valoração atribuída, que faria supor uma resolução atempada dos problemas relacionados com a legalização da actividade. Por outro lado, uma das empresas que valorizou a sustentabilidade como “muito importante”, não indicou qual o estado da sua licença de laboração, o que não deixa de ser intrigante face à importância que atribuiu ao conceito.

5.2.4.2 *EVOLUÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS E CUSTOS OPERACIONAIS*

Num contexto em que nem todas as empresas identificaram qual o intervalo de valores em que o seu volume de negócios (VN) se enquadrava (ver Figura 13 e Tabela 6), interessava compreender como se tinha processado a sua evolução em termos qualitativos, associando-o ao desempenho económico das mesmas. Para tal optou-se por questionar as empresas sobre aspectos relacionados com a evolução do VN ao longo do tempo (dados quantificados) ou por comparação com 2008 (para os dados qualitativos) e, igualmente, a evolução dos custos operacionais (CO). De forma a visualizar mais facilmente os resultados obtidos, optou-se por usar os dados somente na comparação de 2009 vs 2008, conforme se verifica nas tabelas seguintes:

Tabela 5 - Evolução 2009 vs 2008 do VN por tipo empresa

Tipo de Empresa	Volume de Negócios 2009 vs 2008			
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Pequena Empresa	3	1	5	9
Média Empresa	4	1		5
Total	7	2	5	14

O conceito “mantiveram-se” pressupõe, na ausência de um intervalo de valores (resultados 2008 mais ou menos x), que o VN estabilizou em torno de um determinado valor; no entanto, se fossem fornecidos dados quantificados, teríamos seguramente situação diversa, com

eventual redução ou aumento do mesmo. Para as empresas que forneceram dados quantitativos, foi possível identificar reduções máximas da ordem de 13% face a 2008, o que é naturalmente importante para a gestão das mesmas. Mesmo ao nível das que forneceram dados qualitativos, não pode deixar de se salientar a verificada numa empresa, que passou em 2009 face a 2008, do intervalo < 20 M€ VN <= 30 M€ para < 10 M€ VN <= 20 M€, conforme se constata na tabela seguinte:

Tabela 6 - PME's vs Volume de Negócios

Volume de Negócios	Repartição empresas por VN / ano					
	2007		2008		2009	
	PE	ME	PE	ME	PE	ME
<= 5 M€	4	0	4	0	4	0
< 5 M€ VN <= 10 M€	2	1	2	1	2	2
< 10 M€ VN <= 20 M€	0	1	0	1	0	1
< 20 M€ VN <= 30 M€	0	1	0	1	0	0
< 30 M€ VN <= 40 M€	0	0	0	0	0	0
< 40 M€ VN <= 50 M€	0	0	0	0	0	0
Total por tipo empresa	6	3	6	3	6	3
Total / ano	9		9		9	
PE - Pequena Empresa / ME - Média Empresa						

Tabela 7 - Evolução 2009 vs 2008 dos CO vs VN

Volume de Negócios	Custos Operacionais 2009 vs 2008			
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	4	2		6
Mantiveram-se	1	1		2
Aumentaram		3	2	5
Total	5	6	2	13

O cenário de crise que afectou a economia nacional em 2009 revela-se aqui de forma algo difusa dado que, se por um lado se constata que 7 (sete) empresas viram o seu VN reduzir-se, 5 (cinco) outras aumentaram-no, o que não pode deixar de ser considerado significativo, sobretudo quando se constata pelo cruzamento de dados, que em 3 (três) destas últimas os custos operacionais se mantiveram. De salientar igualmente, o esforço que as empresas fizeram para ajustar os seus custos operacionais com o declínio de facturação.

5.2.4.3 CUSTOS COM COMPRAS A FORNECEDORES NACIONAIS

No quadro dos indicadores de desempenho económico preconizados pelo GRI, inclui-se o EC6 - Políticas, práticas e proporção de custos com fornecedores locais, em unidades operacionais importantes, que permite conhecer a forma como as empresas interagem com a

base de fornecedores existentes localmente (no espaço geográfico do país e não somente da zona onde se inserem) sem colocarem em causa a sua viabilidade, num contexto em que a globalização permite que possam adquirir produtos (tangíveis ou intangíveis) em qualquer parte do mundo e em condições eventualmente vantajosas (sobretudo quando analisam previamente o custo total (custo do produto, transportes, reposição, tratamento de reclamações, etc...), em vez do custo de aquisição simples). No sentido de conhecer a forma como as PME's interagem com algumas das suas partes interessadas, questionou-se somente a proporção de compras efectuadas localmente, sem entrar nos detalhes das políticas e práticas seguidas, tendo-se obtido as seguintes respostas:

Tabela 8 - Evolução Custos Compras a Fornecedores Locais

Tipo de Empresa	Custo Compras a Fornecedores Locais (2009 vs 2008)			
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Pequena Empresa	1	3	5	9
Média Empresa	2	0	3	5
Total	3	3	8	14

Os resultados evidenciam uma deslocação significativa de compras para fornecedores locais, quer ao nível das pequenas quer das médias empresas. De acordo com os critérios estabelecidos, esta situação representa uma mais-valia para a economia local / nacional, sobretudo no contexto de crise em que se verificaram. No entanto, para se compreender efectivamente o alcance da mutação realizada, seria necessário conhecer as políticas de gestão que estiveram por detrás das mesmas, ou seja, se tiveram carácter pontual e reactivo ou correspondem a estratégia de desenvolvimento de uma base de fornecedores locais, o que não foi objecto de investigação.

5.2.4.4 *DONATIVOS E OUTROS INVESTIMENTOS NA COMUNIDADE*

Conforme se mencionou no ponto 2.3, a componente de donativos e outros investimentos que as empresas efectuam nas comunidades onde se inserem enquadra-se na noção de filantropia (ou, complementarmente, de mecenato), normalmente associado às grandes empresas. No quadro das PME's, devido à sua dimensão e, naturalmente, da disponibilidade financeira, este tipo de acções assume cariz diferenciado (apoio a clubes locais (via construções de sedes, pavilhões, etc...), donativos em géneros ou outra qualquer forma) mas visando reforçar a imagem da organização junto das suas partes interessadas. Se em condições de normal funcionamento dos negócios os mesmos podem existir, num cenário de limitações de tesouraria poder-se-ia optar por reduzir custos, eliminando os que não trazem valor

acrescentado (no curto prazo). Colocada a questão às PME's, as respostas foram as que se assinalam seguidamente:

Tabela 9 - Donativos e outros investimentos na comunidade

Tipo de Empresa	Donativos e outros investimentos na comunidade					
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	Total
Pequena Empresa	1	4	1	1	1	8
Média Empresa	2	0	1	1	1	5
Total	3	4	2	2	2	13
NA - Não aplicável; NR - Não realizado em 2009						

Das 13 (treze) empresas que responderam a esta questão, 6 (seis) mantiveram ou aumentaram os seus donativos (sendo que tal se verificou mesmo em empresas que viram o seu volume de negócios reduzir-se). Das 3 (três) empresas que reduziram donativos, 2 (duas) foram afectadas pela redução do VN, pelo que tal se pode considerar normal. Salienta-se igualmente o facto de 2 (duas) das empresas terem respondido que a questão “não se aplicava”, o que não deixa de surpreender, porque efectuar donativos ou investimentos na comunidade é uma decisão da gestão, não imposto por nenhuma entidade / legislação.

Em complemento a esta questão, as empresas que forneceram dados quantitativos, responderam ao indicador EC8 – GRI, o qual aborda os programas estruturados lançados pelas empresas nas comunidades onde se inserem, visando de alguma forma a melhoria da ligação com as partes interessadas aí existentes, mas nenhuma indicou que essa opção fizesse parte da sua estratégia de envolvimento. Esta atitude reforça a ideia de que os resultados expressos na tabela cima correspondem a actos de resposta a solicitações diversas ou de decisões de gestão visando contribuir para melhoria / reforço de imagem, mas assumidos de forma pontual e não estruturada / suportada. Pela sua inclusão no contexto de filantropia, que foi abordado no ponto 2.3, o tema mereceria ser mais aprofundado no sentido de conhecer em que áreas os donativos / investimentos foram efectuados, ou seja, se estavam ou não enquadrados com as prioridades enunciadas no estudo da McKinsey aí referido.

5.2.4.5 COIMAS POR DESRESPEITO DA LEGISLAÇÃO

O desrespeito da legislação aplicada às empresas é, em última análise, um acto de gestão. Sabendo-se que a legislação existe, que é aplicável à actividade da empresa ou aos produtos por esta colocada no mercado, o seu não cumprimento resulta de opções tomadas (em muitos casos suportada pelas dificuldades financeiros associadas à actividade e à capacidade de disponibilizar recursos para que tal não suceda) pela gestão das empresas. Pode-se invocar

que se actuou negligentemente (não se pode invocar o desconhecimento da lei), mas tal não invalida o facto em si. Quando se detectam incumprimentos, as autoridades competentes (APA, ACT, outras) elaboram os respectivos autos, os quais dão origem à aplicação de coimas que colocam em causa as estratégias de sustentabilidade (assumidas ou não) além de afectarem, naturalmente, os resultados financeiros das empresas. Neste sentido estas foram questionadas visando conhecer se, nos anos 2007, 2008 e 2009, tinham sido afectadas por coimas nos domínios Ambiental, Higiene e Segurança no Trabalho e Responsabilidade do Produto, tendo-se obtido as respostas que se visualizam na figura seguinte:

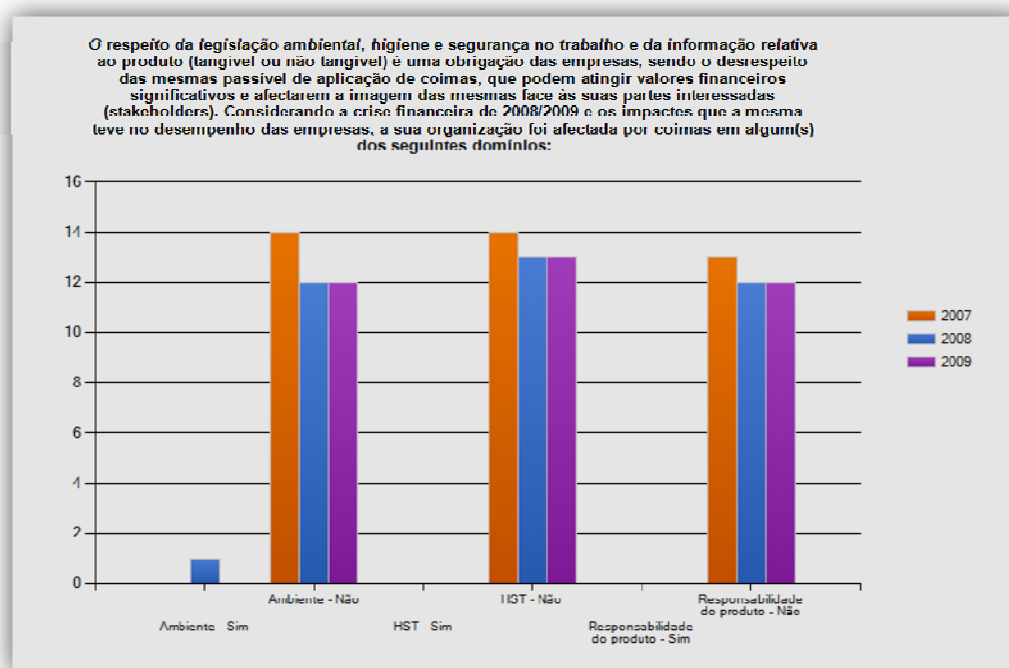


Figura 15 - Coimas por desrespeito da legislação

Constata-se portanto que das empresas respondentes, nem todas reportaram todos os anos em análise, e que em 2008 uma das empresas foi afectada por coima a nível ambiental. A informação fornecida pelas empresas corresponde à pergunta formulada, mas tal não invalida a eventual existência de processos em curso, dado que as coimas só são consideradas após o esgotamento dos recursos jurídicos que normalmente as empresas fazem. Baseando-nos nos factos, as PME's envolvidas na investigação, manifestam um compromisso condizente com a valoração da sustentabilidade que fizeram.

5.2.4.6 OUTROS INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÓMICO

As empresas que responderam com dados quantitativos, foram ainda questionadas com os indicadores EC3 e EC4 – GRI os quais abordam, respectivamente, as coberturas relativas aos planos de benefícios definidos pelas organizações (destinadas a proporcionar aos seus colaboradores apoios diversos) e o apoio financeiro recebido do governo (que em muitos casos permite que projectos diversos possam ser realizados). Em relação ao indicador EC3 nenhuma das empresas reportou qualquer tipo de acção no sentido indicado, o que não surpreende dado que os planos de benefícios para colaboradores são, por norma, apanágio das grandes empresas. No que diz respeito ao indicador EC4, as respostas obtidas indicam a existência de projectos diversos aprovados com apoio estatal nos anos de 2007 e 2008, implicando a existência de incentivos não reembolsáveis (mais os suportados pelas empresas), permitindo por esta via que as empresas realizassem as acções que lhes estão associadas.

5.2.4.7 SÍNTESE DO DESEMPENHO ECONÓMICO

A avaliação do desempenho do domínio económico (ou em sentido lato, de *governance*) incidiu sobre diversos aspectos, salientando-se do anteriormente analisado:

- A nível de licença de laboração, as PME's informaram maioritariamente dispor de licença definitiva, subsistindo situações de licenças condicionadas ou de ausência de informação;
- A gestão de topo valoriza o conceito de sustentabilidade entre a graduação de importante e extremamente importante, mas constata-se situações em que a valoração não tem correspondência com as práticas;
- O volume de negócios reduziu em 2009 para 50% das empresas analisadas, mas as pequenas empresas (maioritárias na investigação) conseguiram evidenciar uma adaptabilidade assinalável, conseguindo em 5 (cinco) casos aumento do mesmo;
- Evidente esforço de redução de custos operacionais, de forma a compatibilizar com as quebras de receitas;
- Aumento da proporção de compras em fornecedores nacionais, o que traz por arrasto a manutenção de postos de trabalho e dinamização da economia;
- Manutenção de políticas de donativos e investimentos na comunidade, mesmo no cenário de crise;
- Ausência de coimas a nível ambiental, segurança no trabalho e responsabilidade do produto em 2009, em consonância com a valoração atribuída à sustentabilidade

5.2.5 *DESEMPENHO SOCIAL*

A componente social do desenvolvimento sustentável, envolve tudo o que diz respeito à gestão dos recursos humanos das empresas, desde os efectivos das mesmas, passando pela sua formação e pelas medidas preventivas destinadas a minimizar / eliminar os riscos das actividades que executam e, por essa via, reduzirem / eliminarem os acidentes de trabalho. A GRI vai mais longe, e inclui neste domínio (entre outros aspectos) as componentes relacionadas com a rotatividade dos colaboradores (indicador LA2), programas preventivos destinados aos colaboradores ou suas famílias visando a melhoria da saúde dos mesmos (indicador LA8) e a não existência de discriminação salarial entre homens / mulheres quando exercem as mesmas actividades (indicador LA14). As respostas obtidas, nos diferentes contextos com que as empresas foram questionadas, estão expressas nos pontos seguintes.

5.2.5.1 *EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COLABORADORES*

Confrontadas com reduções de actividade, de dificuldades de tesouraria e de acesso ao crédito, as empresas tiveram necessidade de assumir opções estratégicas: tornarem-se mais eficientes (eliminando actividades sem valor acrescentado nos seus processos) e procurando preparar-se para a saída de uma crise que se arrastava (continua a arrastar-se) no tempo, reduzirem os seus custos fixos (através da redução do número de colaboradores, que engrossavam por essa via a lista de desempregados e a pressão sobre os custos sociais, que no fundo são suportados por todos os Portugueses), ou fazendo um misto das opções citadas, sendo que nesta opção, o impacte em termos de recursos humanos seria mais diminuto. De qualquer das formas, decisões assumidas para permitir em muitos casos a manutenção da actividade da empresa, por muito penosas que fossem (para alguns dos colaboradores) as medidas tomadas.

Um dos pilares da sustentabilidade é o “social”, ou seja, a gestão das pessoas e das suas expectativas. Neste nível, encontram-se os postos de trabalho gerados pelas empresas, os quais garantem aos que os detêm a possibilidade de se realizarem profissionalmente, aportando valor acrescentado às actividades que executam. A supressão destes postos tem associado diversos factores, dos quais se salientam:

- a) O estigma do desemprego para os afectados;
- b) A redução ou eliminação da entrada de meios de subsistência para os mesmos e eventuais problemas ao nível da saúde (depressões, etc...);

- c) O incrementar dos custos sociais suportados pelo Estado e, ao nível das empresas;
- d) A repartição das tarefas que se faziam pelos colaboradores restantes (se não houve redução de actividade ou eliminação prévia de actividades sem valor acrescentado);
- e) A perda do *Know-how* “residente”, reduzido pelas competências também “despedidas” (situação tanto mais grave, quanto mais pequena for a empresa);
- f) Clima laboral interno fragilizado (mesmo que as rescisões tenham sido negociadas pacificamente).

Neste sentido, procurou-se conhecer como tinham actuado as PME's envolvidas na investigação, obtendo-se os resultados que se expressam seguidamente:

Tabela 10 - Evolução dos efectivos vs Volume de Negócios

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Total de Colaboradores			
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	3	4	0	7
Mantiveram-se	0	2	0	2
Aumentaram	0	4	1	5
Total	3	10	1	14

Tabela 11 - Evolução dos efectivos vs Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Total de Colaboradores			
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Pequena Empresa	0	8	1	9
Média Empresa	3	2	0	5
Total	3	10	1	14

O cruzamento dos dados expressos nas duas tabelas acima, evidencia que a redução do número total de colaboradores se efectuou em empresas que viram o seu VN decrescer, e que tal aconteceu nas médias empresas. As pequenas empresas (menos de 50 trabalhadores) demonstraram nos casos analisados, uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação notável, mantendo ou aumentando mesmo os seus efectivos.

A manutenção de postos de trabalho ou o seu aumento, pode no entanto ser efectuada à custa da alteração dos vínculos contratuais, ou seja, pelo aumento da precariedade do emprego. Neste sentido, as empresas forneceram igualmente dados sobre a repartição dos efectivos, bem como se tinham ou não incorrido em situações de indemnizações a colaboradores (associado, por norma, a rescisão de contratos), visualizando-se as respostas nas tabelas seguintes:

Tabela 12 - Evolução efectivos com contrato a termo incerto

Tipo de Empresa	Colaboradores com Contrato Termo Incerto				
	Reduziram	Mantiveram-se	NA	NR	Total
Pequena Empresa	1	6	1	1	9
Média Empresa	3	2	0	0	5
Total	4	8	1	1	14

NA - Não aplicável; NR - Não realizado em 2009

Tabela 13 - Evolução efectivos com contrato a termo certo

Tipo de Empresa	Colaboradores com Contrato Termo Certo					
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	Total
Pequena Empresa	0	6	1	1	1	9
Média Empresa	2	2	1	0	0	5
Total	2	8	2	1	1	14

NA - Não aplicável; NR - Não realizado em 2009

De forma geral as PME's mantiveram as suas equipas de trabalho, e nos casos em que houve reduções estas afectaram qualquer das situações contratuais. O crescimento dos postos de trabalho foi efectuado com recurso a contratos a termo certo, o que ainda que associado a precariedade foi seguramente uma mais-valia para os que o conseguiram. Em termos de indemnizações, os dados disponibilizados pelas empresas foram os seguintes:

Tabela 14 - Indemnizações a colaboradores 2009 vs 2008 (por tipo empresa)

Tipo de Empresa	Indemnizações a Colaboradores 2009 vs 2008					
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	Total
Pequena Empresa	1	1	0	3	3	8
Média Empresa	1	0	2	1	1	5
Total	2	1	2	4	4	13

NA - Não aplicável; NR - Não realizado em 2009

Tabela 15 - Indemnizações a colaboradores 2009 vs 2008 (função VN)

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Indemnizações a Colaboradores 2009 vs 2008					
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	Total
Reduziram	1	0	2	1	3	7
Mantiveram-se	0	0	0	1	0	1
Aumentaram	1	1	0	2	1	5
Total	2	1	2	4	4	13

NA - Não aplicável; NR - Não realizado em 2009

Globalmente 8 (oito) das empresas consideraram que o conceito não era aplicável ou não tinha tido efeito em 2009, enquanto 3 (três) anunciam a manutenção ou aumento de indemnizações face a 2008. O cruzamento dos dados evidencia que esta necessidade de gestão teve preponderância nas empresas que viram o seu VN reduzir, confirmando as assumpções anteriormente emitidas.

5.2.5.2 *FORMAÇÃO DOS COLABORADORES*

A formação dos colaboradores deve ser entendida como um investimento para as empresas e não como um custo, dado que ao formá-los estão a preparar-se para melhor responderem às solicitações dos mercados. Obviamente que, quando se fala de formação, está a perspectivar-se a que resulta de uma identificação correcta das necessidades das empresas, visando colmatar lacunas existentes nas mesmas e não a que se efectua “por catálogo”, eventualmente boa para enriquecer o curriculum de quem dela beneficia, mas sem que aporte valor para quem a suporta economicamente. As PME's, tradicionalmente afectadas por problemas de recursos (financeiros, para custear as acções, e humanos para executarem todas as tarefas previstas), serão naturalmente parcas em prover este tipo de acções, mesmo que esteja estatuído legalmente um número de horas mínimas / ano para uma determinada percentagem de colaboradores. O ano de 2009 foi no entanto aproveitado por múltiplas entidades para a promoção de acções de formação subsidiadas pelo Estado, supostamente para a valorização dos colaboradores, mas em boa verdade para manter os postos de trabalho ocupados sem lançar mais gente no desemprego, o que ajudaria a minimizar problemas a este nível. Consciente destas realidades, interessava conhecer como tinham actuado as PME's envolvidas na investigação (sem questionar se as acções tinham ou não sido subsidiadas), estando os resultados expressos na figura seguinte

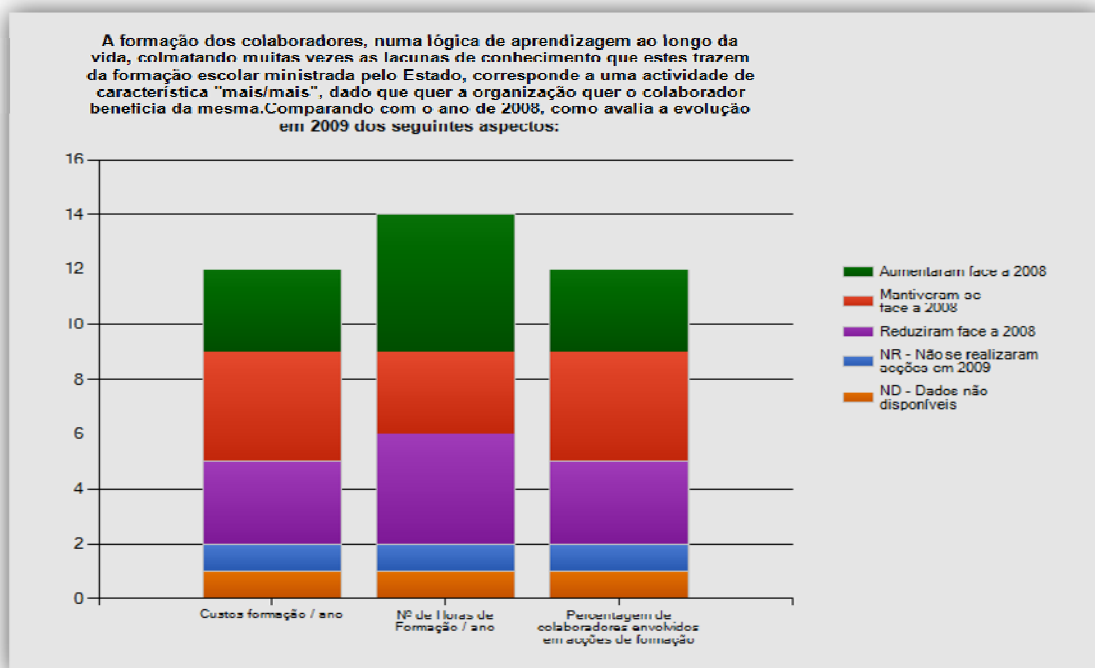


Figura 16 - Formação dos colaboradores

A análise dos dados disponibilizados evidencia que em 2009 (face a 2008):

- 1 (uma) empresa invocou indisponibilidade de dados para este tema, enquanto uma outra informou não ter realizado qualquer acção de formação em 2009; 2 (duas) empresas não forneceram qualquer elemento em termos de custos ou de colaboradores envolvidos;
- O número de horas de formação aos colaboradores foi reduzido em 4 (quatro) empresas, mas que em 5 (cinco) se verificou um aumento;
- O número de colaboradores envolvidos em acções de formação, reduziu em 3 das empresas, mas outras 3 tiveram o seu número aumentado;
- Os custos com acções de formação mantiveram-se ou aumentaram, para 7 (sete) das 12 (doze) empresas que disponibilizaram dados sobre este tema.

Para aprofundar a análise efectuada, cruzou-se o tema das horas de formação com a evolução do VN tendo-se obtido os resultados seguintes:

Tabela 16 - Horas de Formação vs Evolução VN

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Horas de Formação 2009 vs 2008					
	ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	0	1	3	1	2	7
Mantiveram-se	0	0	1	0	1	2
Aumentaram	1	0	0	2	2	5
Total	1	1	4	3	5	14

ND - Dados não disponíveis / NR - Não se realizaram acções em 2009

Este cruzamento de dados permite verificar que a redução das horas de formação se efectuou maioritariamente nas empresas que foram afectadas por redução do VN (mas envolvendo igualmente uma empresa em que tal não sucedeu), o que parece enquadrar-se numa perspectiva de se “não temos dinheiro, então “corte-se” onde não é (parece) ser essencial”.

5.2.5.3 ACIDENTES DE TRABALHO

Independentemente das condições económicas que afectem uma organização, esta tem a obrigação (legal e moral) de actuar preventivamente para identificar os riscos e perigos associados às actividades desenvolvidas pelos seus colaboradores, implementando os equipamentos de protecção colectiva que se afigurem necessários e, caso os mesmos não sejam suficientes, disponibilizando os meios de protecção individual adequados. Paraphraseando um responsável de empresa, “... a missão da empresa é receber os seus colaboradores pela manhã e devolvê-los aos seus agregados familiares no final do dia no

mesmo estado em que entraram (eventualmente mais cansados, mas só isso) ...”. Ou seja, prevenir que não sofrem acidentes de trabalho, afectando por essa via o pilar social da sustentabilidade. No entanto, é conhecido que em alturas de crise, as organizações têm tendência a descuidar as suas obrigações, pelo que se entendeu colocar como um dos aspectos em investigação, qual a evolução dos acidentes de trabalho em 2009 quando comparado com o ano transacto, tendo-se obtido o seguinte resultado:

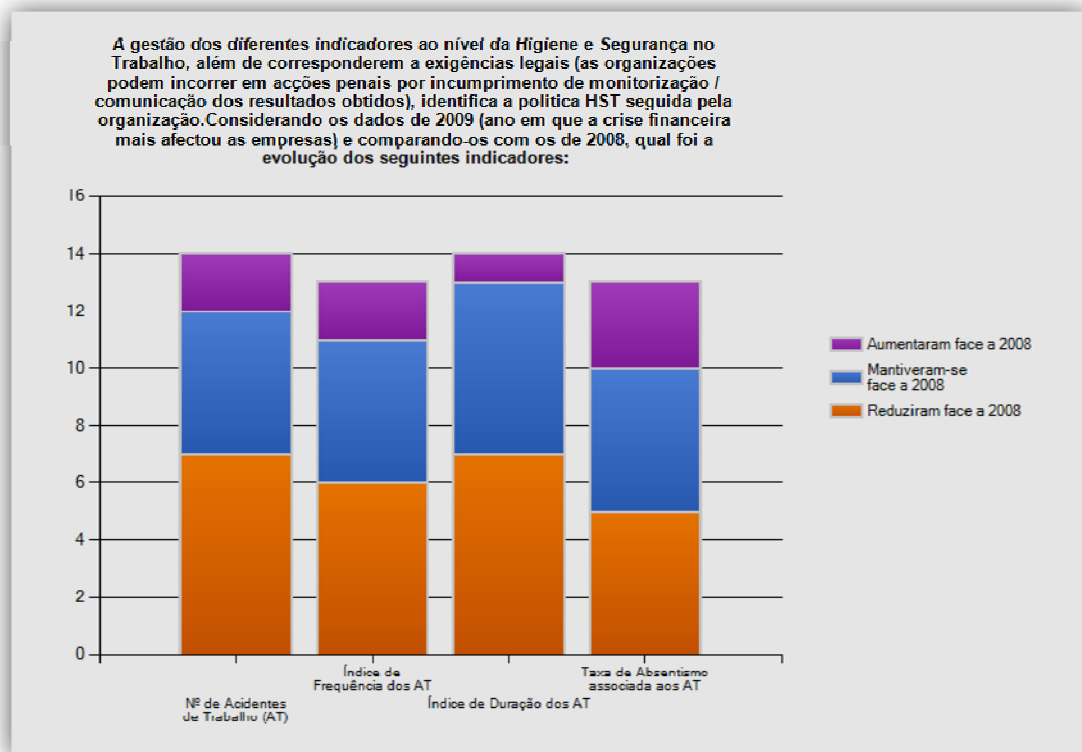


Figura 17 - Acidentes de Trabalho

As questões foram colocadas em termos de número de acidentes de trabalho, índice de frequência, índice de duração e taxa de absentismo associada aos mesmos. Os dados disponibilizados evidenciam que a maioria das empresas teve uma redução da sinistralidade, a nível de todos os parâmetros analisados, o que é assinalável e revela que as preocupações enunciadas no início deste ponto fazem parte das regras de gestão. Não se pode deixar de indicar que em 2 (duas) empresas os acidentes de trabalho aumentaram, mas que dado ter envolvido empresa que foi afectada por redução do VN e por uma outra que registou aumento do mesmo, não se pode estabelecer qualquer tipo de padrão de comportamento.

Não constituindo dado que por si só seja considerado relevante, assinala-se que para as empresas que forneceram dados quantitativos, se constataram reduções máximas > 50% no número de acidentes, mas igualmente aumentos de 100% face a 2008.

5.2.5.4 *OUTROS INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL*

A exemplo da componente económica, também para o pilar social se solicitou às empresas que forneceram dados quantitativos que abordassem os indicadores LA2, LA8 e LA14 do GRI, tal como mencionado no ponto 5.2.5. As respostas obtidas das empresas não cobriram integralmente os dados solicitados (nem todas responderam a todos os indicadores), pelo que não se pode extrapolar nenhuma indicação. Assinala-se no entanto, pelo aspecto positivo associado, que uma das empresas (média empresa) lançou ao longo dos anos analisados programas de prevenção da saúde para os seus colaboradores (2 em 2007, 5 nos anos de 2008 e 2009), o que é uma atitude proactiva louvável. De relevar ainda que nenhuma empresa assinalou situações de discriminação salarial.

5.2.5.5 *SÍNTESE DO DESEMPENHO SOCIAL*

A nível do desempenho social, com particular incidência na forma como as PME's geriram os seus recursos humanos, alguns aspectos merecem ser salientados (pelo seu carácter comum):

- Resiliência das pequenas empresas, que conseguiram ultrapassar 2009 sem afectarem o número total de colaboradores, ainda que pontualmente tivessem necessidade de ajustar a repartição entre contratos a termo incerto e certo;
- Médias empresas, afectadas pela redução do seu volume de negócios, reduziram o número de colaboradores e, conseqüentemente, viram-se envolvidas em cenários de pagamentos de indemnizações;
- Constataram-se situações de equilíbrio (em número absoluto de respostas) quanto às empresas que proporcionaram acções de formação e as que não o fizeram, bem como no número de colaboradores envolvidos, sendo que as reduções se processaram (maioritariamente) nas que viram o seu volume de negócios reduzido;
- A sinistralidade manteve padrões de 2008, o que quer dizer que mesmo com cenários de crise, as empresas mantiveram as preocupações preventivas ao nível dos riscos e perigos associados às actividades desempenhadas.

5.2.6 *DESEMPENHO AMBIENTAL*

O desenvolvimento sustentável é muitas vezes, de forma errada, associado ao ambiente ou aos ambientalistas, quando o que está em causa é o desenvolvimento harmonioso das sociedades e a preocupação em usar os recursos disponíveis de forma parcimoniosa, não colocando em risco as gerações vindouras. Os temas quentes associados ao ambiente (alterações climáticas, poluição, resíduos, etc. ...) levam a esta associação negativa, como se denegrir as preocupações ambientais e as regras que lhe estão conotadas seja uma mais-valia (para os detractores). Esgrime-se, por vezes, que a falta de competitividade das empresas resulta da regulamentação excessiva que sobre elas cai (a todos os níveis) resultantes de preocupações ambientais e sociais, quando comparadas com as economias dos países emergentes que descaram (em muitos casos de forma gritante) alguns dos mais elementares cuidados a nível HST e Ambiente. Mas escamoteia-se que a regulação se destina a proporcionar a todos boas condições de trabalho (ninguém, em perfeitas condições, opta por trabalhar em empresas que sejam conhecidas como desprezando a vida humana), preservando recursos naturais, e que a mesma deve constituir um desafio para que as organizações encontrem melhores e mais eficientes formas de produzir o mesmo resultado, e não uma desculpa para continuar a culpar terceiros por resultados menos conseguidos pela gestão.

A nível do pilar ambiental, as empresas foram questionadas no sentido de fornecerem dados quantitativos ou qualitativos relativos ao seu desempenho nos domínios das emissões gasosas, gestão de recursos hídricos, gestão de resíduos e consumo de energia. Os resultados obtidos sobre os diferentes temas, estão documentados nos pontos seguintes.

5.2.6.1 *EMISSÕES GASOSAS*

No quadro das emissões gasosas, a legislação aplicável obriga à monitorização das mesmas 2 (duas) vezes por ano, sendo concedidas excepções quando os resultados se revelam consistentemente dentro dos VLE. Neste sentido, pretendeu-se conhecer como tinham evoluído os resultados em 4 (quatro) parâmetros incluídos nos resultados de monitorização habitual, tendo-se obtido respostas de 13 (treze) das 14 (catorze) empresas respondentes. Tendo em consideração que as emissões gasosas resultam da actividade produtiva, optou-se por analisar os dados com base na evolução dos VN em vez do tipo de empresas, apresentando-se os dados obtidos nas tabelas seguintes:

Tabela 17 - Emissão de Partículas

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Emissões de Partículas				
	NA	ND	Reduziram	Mantiveram-se	Total
Reduziram	1	1	1	3	6
Mantiveram-se	1	0	0	1	2
Aumentaram	1	1	1	2	5
Total	3	2	2	6	13

NA - Não aplicável / ND - Dados não disponíveis

Tabela 18 - Emissões de Óxido de Azoto

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Emissões de Oxido de Azoto (Nox)				
	NA	ND	Reduziram	Mantiveram-se	Total
Reduziram	2	1	3	0	6
Mantiveram-se	2	0	0	0	2
Aumentaram	3	1	0	1	5
Total	7	2	3	1	13

NA - Não aplicável / ND - Dados não disponíveis

Tabela 19 - Emissões de Óxido de Enxofre

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Emissões de Oxido de Enxofre (Sox)				
	NA	ND	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	2	1	3	0	6
Mantiveram-se	2	0	0	0	2
Aumentaram	3	1	0	1	5
Total	7	2	3	1	13

NA - Não aplicável / ND - Dados não disponíveis

Tabela 20 - Emissões de Compostos Orgânicos Voláteis

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Emissões de Compostos Orgânicos Voláteis (COV's)					
	NA	ND	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	1	1	1	3	0	6
Mantiveram-se	1	0	0	1	0	2
Aumentaram	2	1	1	0	1	5
Total	4	2	2	4	1	13

NA - Não aplicável / ND - Dados não disponíveis

A análise dos dados permite ressaltar alguns aspectos que se consideram importantes:

- Um número significativo de empresas considera que a monitorização dos parâmetros não é aplicável ou não tem dados disponíveis;
- Os aumentos de emissões verificaram-se nas empresas que tiveram aumento do volume de negócios, ou seja, maior actividade;
- As empresas que viram decrescer o seu VN, reduziram ou mantiveram os seus níveis de emissões, o que será natural tendo em consideração a quebra de actividade associada.

Do acima indicado mereceria análise mais aprofundada a informação relativa à não aplicabilidade da monitorização dos parâmetros, o que significa que não têm fontes de emissão, mas dado que todas as empresas respondentes têm unidades de produção associadas, seria expectável que de alguma forma emitissem para a atmosfera. Por outro lado, a indisponibilidade de dados não deixa de poder ser questionável, em virtude de serem parte integrante dos relatórios de monitorização ambiental.

As empresas que forneceram elementos quantitativos, foram ainda questionadas quanto ao cumprimento do indicador EN19 – Emissão de substâncias destruidoras da camada de ozono, mas nenhuma reportou qualquer dado, o que não deixará de ser louvável caso corresponda a uma efectiva supressão das fontes emissoras (sabendo-se que em muitos casos, estas continuam a existir em algumas empresas (aparelhos de ar condicionado antigos, sprays, ...)).

5.2.6.2 GESTÃO DE RESÍDUOS

Ao nível da gestão de resíduos, as questões foram colocadas quanto à produção de resíduos perigosos e não perigosos, colocando-se complementarmente a questão ao nível do tratamento dos mesmos, encontrando-se os resultados expressos seguidamente:

Tabela 21 - Produção de Resíduos Perigosos

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Produção de Resíduos Perigosos				Total
	NA	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
Reduziram	2	2	1	2	7
Mantiveram-se	2	0	0	0	2
Aumentaram	4	0	1	0	5
Total	8	2	2	2	14

NA - Não aplicável

Tabela 22 - Produção de Resíduos Não Perigosos

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Produção de Resíduos Não Perigosos				Total
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total	
Reduziram	5	1	1	7	
Mantiveram-se	0	2	0	2	
Aumentaram	1	1	3	5	
Total	6	4	4	14	

Salienta-se que 8 (oito) empresas consideram como não aplicável a noção de resíduos perigosos, mas que 2 (duas) das que viram declinar o seu VN reportam o aumento deste tipo de resíduos, o que mereceria análise complementar pois num contexto de quebras de actividade, seria expectável a sua redução e não o inverso, salvo se as empresas optaram por diversificar a sua gama de produtos como forma de combater a sua situação económico-

financeira. Ao nível dos resíduos não perigosos, verificou-se uma redução em 6 (seis) das 14 (catorze) empresas, enquanto os aumentos se constataram em empresas que passaram por situações diferentes em termos de evolução do seu VN.

A análise dos dados quantitativos disponibilizados evidencia que ao nível dos resíduos perigosos a opção passa maioritariamente pela eliminação, enquanto no que diz respeito aos resíduos não perigosos a opção centra-se na valorização, o que é uma mais-valia.

5.2.6.3 GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

No domínio da gestão dos recursos hídricos, as questões foram colocadas na evolução dos consumos de água proveniente da rede pública ou de furos, tendo-se obtido as seguintes respostas:

Tabela 23 - Consumo de Água da Rede Pública

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Consumo de Água da Rede Pública				
	NA	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	1	1	4	1	7
Mantiveram-se	1	0	1	0	2
Aumentaram	1	1	1	2	5
Total	3	2	6	3	14

Tabela 24 - Consumo de Água de Furos

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Consumo de Água de Furos				
	NA	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	3	3	1	0	7
Mantiveram-se	0	0	1	0	1
Aumentaram	3	0	0	2	5
Total	6	3	2	2	13

Dos dados expressos salienta-se o seguinte:

- 3 (três) empresas consideraram como não aplicável o consumo de água da rede pública, o que implicitamente conduz a que o consumo se processe unicamente a partir de água captada em furos, situação que mereceria uma análise complementar (licenças atribuídas) conhecidas que são as dificuldades que as entidades colocam no licenciamento das captações de águas subterrâneas, privilegiando neste caso as que se destinam a regas e consumo humano;
- A pressão sobre o domínio hídrico, ou seja, o aumento dos consumos esteve ligado a empresas que viram o VN aumentar, mas surpreendentemente, também de uma empresa em que se verificou o oposto.

Em complemento a estes indicadores, as empresas foram ainda questionadas sobre o indicador EN21 – GRI, o qual aborda o tratamento dado às descargas de águas residuais (domésticas ou industriais), salientando-se que somente uma empresa forneceu elementos a este nível e explicitando que as mesmas são enviadas para tratamento. Este facto não merece relevância, dado que as empresas podem obter licença para descarga nos colectores municipais (eliminação) desde que procedam às análises previstas e os valores se encontrem dentro dos limites de especificação, o que a não acontecer pode afectar a qualidade da água pela contaminação dos níveis freáticos.

5.2.6.4 CONSUMO DE ENERGIA

As questões colocadas às empresas abordavam os consumos de diversas fontes, ou seja, gás natural ou propano, electricidade, gasóleo ou gasolina e biomassa. As respostas obtidas permitem identificar que:

- Nenhuma das PME's respondentes usa Biomassa como fonte energética;
- Somente uma empresa usa Gás Natural, e que o seu consumo reduziu em 2009 quando comparado com 2008;
- O consumo de gasolina só foi assinalado por 4 (quatro) empresas, sendo que 2 (duas) mencionam redução e outras 2 (duas) aumento do mesmo (uma delas com redução do VN em 2009).

Ao nível das outras fontes de energia, os resultados expressam-se nas tabelas seguintes:

Tabela 25 - Consumo de Gás Propano

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Consumo de Gás Propano				
	NA	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	1	4	1	1	7
Mantiveram-se	1	0	1	0	2
Aumentaram	5	0	0	0	5
Total	7	4	2	1	14

NA - Não aplicável

Tabela 26 - Consumo de Electricidade

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Consumo de Electricidade			
	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	6	1	0	7
Mantiveram-se	0	2	0	2
Aumentaram	0	2	3	5
Total	6	5	3	14

Tabela 27 - Consumo de Gasóleo

Volume de Negócios (2009 vs 2008)	Consumo de Gasóleo					
	NA	ND	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
Reduziram	1	1	1	3	1	7
Mantiveram-se	0	0	0	0	1	1
Aumentaram	0	0	0	0	5	5
Total	1	1	1	3	7	13

NA - Não aplicável / ND - Dados não disponíveis

A análise dos dados evidencia uma redução maioritária de consumos de gás propano e de electricidade (a este nível houve aumento nas 3 (três) empresas que viram o seu VN aumentar), enquanto ao nível do consumo de gasóleo se assistiu a um aumento na maioria das empresas que responderam. Estes indicadores indiciam a pressão sobre o consumo do recurso não renovável petróleo (de forma directa, como fonte maioritária de geração de energia, ainda que as fontes de electricidade se estejam a diversificar), com todos os reflexos que daí derivam para a economia (aumento de preços = aumento dos custos energéticos) e, consequentemente, para todas as PME's e não só.

Paralelamente, o uso de dados quantificados permite conhecer a pegada ambiental das empresas pela via das emissões de gases com efeito de estufa (indicador EN16 – GRI) pelo que, com base nas respostas quantificadas obtidas, concluiu-se que as empresas em causa tiveram no seu total uma redução de 53,1% em termos de Toneladas de Carbono Equivalente emitidas (as empresas em causa tiveram em 2009 redução do seu VN), o que é significativo se relacionarmos esta redução com o tema do aquecimento global. Quão interessante seria dispor de dados quantificados de mais empresas e poder dizer que as PME's do Distrito de Aveiro tinham contribuído positivamente para um assunto que está na ordem do dia.

5.2.6.5 OUTROS INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL

As empresas que forneceram dados quantitativos foram questionadas ainda sobre os indicadores EN1, EN2, EN11, EN23 e EN27 – GRI, mas o facto de não se ter obtido respostas de todas, impede que se estabeleça qualquer interpretação dos dados obtidos.

5.2.6.6 SÍNTESE DO DESEMPENHO AMBIENTAL

As respostas obtidas, suportadas maioritariamente em dados qualitativos (reduziram, mantiveram ou aumentaram) não permitem retirar ilações profundas do desempenho ambiental, o que remeteria a investigação para a necessidade de conhecer números concretos,

visualizar licenças emitidas, resultados de monitorizações, etc..., Considerando que tal estava fora do âmbito da mesma, as respostas constituem os factos disponíveis e é com eles que se têm de sintetizar alguns aspectos mais significativos, a saber:

- Subsistência da preocupação (natural) sobre as razões de informações como “não aplicável” ou “indisponibilidade de dados” invocados por número significativo de empresas, quanto à monitorização de parâmetros associados a gases de efeito de estufa e omissão de informação quanto aos gases que afectam a camada de ozono;
- Redução da produção de resíduos, perigosos ou não perigosos;
- Manutenção ou redução do consumo de água da rede pública e de águas subterrâneas, assumida pela maioria das empresas; como factor mercedor de análise mais aprofundada (não possível) o facto de 3 (três) empresas usarem as águas subterrâneas como única fonte para a sua laboração;
- Redução de consumos energéticos maioritários, com excepção do gasóleo que viu o seu consumo aumentar em 2009;
- Redução significativa da pegada ambiental nas empresas que disponibilizaram dados quantitativos, o que não foi possível determinar nas restantes por ausência de valores que se pudessem trabalhar.

5.3 PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*)

A forma como as PME's interagem com as partes interessadas despertava natural curiosidade, num cenário em que se pretendia conhecer como a gestão de topo entendia a sustentabilidade. Sendo certo que o termo *stakeholders* aparece em muitas situações, a sua aplicação prática por parte das empresas é, ainda, algo modesta. Assim, pretendeu-se que as empresas identificassem quem consideram como partes interessadas, para o que se forneceu uma lista de possíveis candidatos a tal designação, mas sem entrar nos detalhes que constam do ponto 2.6.

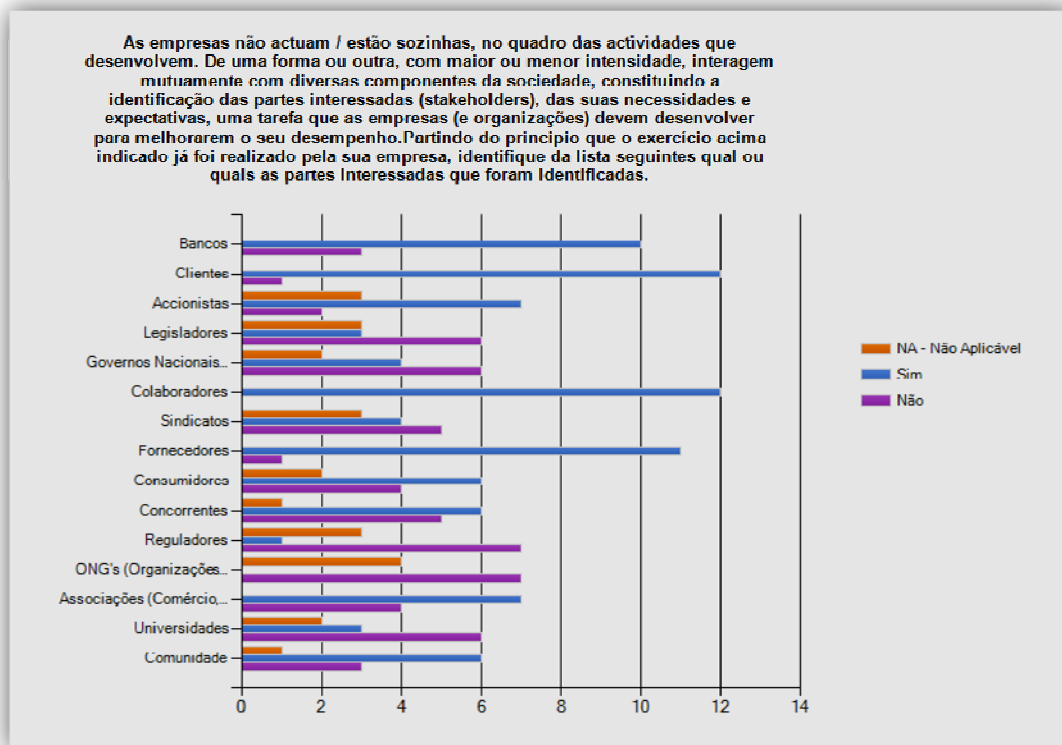


Figura 18 - Partes Interessadas

As respostas das empresas estão evidenciadas na figura acima, sendo que 13 (treze) delas procederam à identificação das suas partes interessadas, aparecendo os clientes, colaboradores, fornecedores e bancos como as entidades que merecem maior consenso. Alguns aspectos podem no entanto ser salientados:

- Clientes e Fornecedores não são reconhecidos como partes interessadas por uma empresa (não a mesma para as duas situações), o que não deixa de ser surpreendente dado que, seguramente, não executam a sua actividade sem a existência de ambos;
- Nenhuma das empresas reconhece as ONG's como parte interessada, o que se enquadra no padrão nacional, em que este tipo de organizações revela pouca actividade ao nível da ligação com as empresas;
- 3 (três) PME's consideram que os bancos não são parte interessada ainda que, quase seguramente, dependam deles em termos de financiamentos para as suas actividades / investimentos;
- Um número significativo de empresas não considera como partes interessadas, algumas das que são enquadradas no conceito "secundárias" (por exemplo, sindicatos, reguladores, legisladores ou governos nacionais ou locais), ainda que de uma forma ou outra, as decisões por estas assumidas tenham implicações na sua gestão corrente; se dúvidas

houvesse, basta lembrar as leis criadas pelo Parlamento ou pelo Governo, a regulamentação sobre energia ou consumo de águas (com o agravamento de custos associado), os conflitos laborais (greves, manifestações, etc...), que no dia-a-dia têm reflexos na forma como as empresas vivem e conseguem obter resultados.

Ao questionar as empresas sobre as suas partes interessadas, mas fornecendo-lhes pistas sobre quem poderiam ser, a identificação efectuada foi facilitada, dado que a mesma se pode efectuar perante a solicitação feita com base em método empírico e não como resultado de uma actividade estruturada nas empresas (tal como se mencionou no ponto 2.6 e se pode visualizar nos Anexos 1 e 2). Assim, para as empresas que forneceram dados quantitativos e qualitativos, questionou-se se tal identificação resultava de um processo estruturado, qual ou quais as abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas, identificação dos impactes que a organização tem nestas ou o inverso e principais questões e preocupações identificadas através do seu envolvimento. A resposta foi negativa, ou seja, nenhum dos itens questionados faz parte da estratégia das PME's no seu relacionamento com as partes interessadas, que em boa verdade se sabe que existem, se podem hierarquizar, mas com quem se têm relações quanto baste.

Não sendo o diálogo com as partes interessadas um factor que teria permitido uma melhor resposta ao cenário de crise, não deixou de ser interessante verificar as respostas obtidas, e o enfoque maioritário no que se denominam de partes interessadas primárias, em detrimento das secundárias, por muito impacte indirecto que estas tenham na actividade das empresas. Algo terá de mudar neste domínio, porque as empresas (todas) não vivem isoladas e conhecer os impactes que causam e sofrem deve fazer parte da sua estratégia, de forma a por essa via saberem antecipar potenciais problemas e, pelo menos, melhorar a sua integração nas comunidades onde estão implantadas.

6 EPÍLOGO

6.1 LIMITAÇÕES

O presente trabalho sofreu algumas limitações que importa salientar. A primeira limitação resultou de uma decisão de correr riscos assumida pelo investigador, ao decidir basear a sua análise do desempenho das PME's do Distrito de Aveiro numa hipótese de protocolo que posteriormente se viria a constatar não ser viável. Complementarmente e após a constatação do atrás mencionado, verificou-se uma notória falta de colaboração por parte de entidades diversas ao nível da disponibilização de dados, quer suportada em preceitos legais, quer pela omissão de contestação pura e simples.

A escolha por parte do investigador do tipo de questionário a aplicar e das questões a usar (mesmo que suportadas em documentos usados internacionalmente), constituiu outra limitação, dado que veio a revelar-se invasivo da vida das empresas, que se viam impelidas a divulgar dados da sua gestão que, normalmente, são mantidos dentro de paredes e, em muitas situações, nem com os colaboradores directos são partilhados. Tal deriva em muitas situações de as empresas não disporem de informação consolidada e de fácil acesso, o que permitiria eventualmente uma maior taxa de participação.

Outra das limitações foi a ausência de hábitos de comunicação da sustentabilidade que as empresas têm e, em particular, as PME's. Por serem pequenas e médias empresas (a maioria dos respondentes situou-se até 99 colaboradores), têm recursos que correspondem às opções assumidas pela gestão de topo, e mau grado os temas sociais e ambientais serem pertinentes, são resolvidos de forma casuística e não numa perspectiva de monitorização constante, de olhar para trás, de recolher lições do que se fez, e utilizar tais ensinamentos de forma contínua no futuro. Esta constatação é facilmente demonstrável pelo número de empresas contactadas versus o número de respostas obtidas, podendo argumentar-se que, para responder, seriam necessários recursos não existentes ou as prioridades de gestão em curso, mas mesmo na versão mais reduzida (simplificada, mas necessitando de informação organizada internamente) a opção maioritária dos destinatários foi não responder, ou seja, comunicar o que fazem.

Perante os dados fornecidos (qualitativos e / ou quantitativos), alguns mereceriam análise mais aprofundada de modo a eliminar as dúvidas que se instalaram no investigador, sobretudo a nível do desempenho ambiental, mas quando tal se pretendeu fazer com empresas que forneceram dados qualitativos e quantitativos (existiam números que se pretendia usar, mas

para tal tinham de ser esclarecidos) e apesar dos contactos estabelecidos, não se teve sucesso (em alguns casos, o investigador apercebeu-se que as empresas tinham atingido o limite do que queriam divulgar) inviabilizando o uso da informação; esta situação, que se pode configurar como uma limitação, estava no entanto prevista pois o desenho da investigação não considerava a recolha de dados no terreno.

Estas limitações não impediram no entanto, graças à preciosa colaboração das 14 (catorze) PME's do Distrito de Aveiro, que se pudessem explorar dados, equacionar opções e tirar conclusões, que se documentam nos pontos seguintes.

6.2 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como ponto de partida o que se pode considerar como uma “inquietação de alma” do autor. Tal como mencionado no ponto 1.2, o facto de ter constatado, no decurso da sua actividade profissional, um caso concreto de uma empresa com problemas resultantes de quebra de encomendas e dos efeitos resultantes na sua capacidade de resposta, mas de ter percepcionado um conjunto de medidas de cariz social e de protecção ambiental que foram implementadas no mesmo período, levou-o a questionar-se sobre a forma como outras PME's teriam reagido. Para tal, desenvolveu a investigação que se documenta nos capítulos 4 e 5, a qual foi baseada em questionários enviados por correio electrónico ou disponibilizados *on-line* para as empresas. Este método de investigação incorria em riscos que foram identificados no domínio das desvantagens do e que se enunciaram no ponto 4.3.2, e que se sintetizam: fracas taxas de resposta, taxa elevada de dados em falta, ausência de controlo sobre as condições de preenchimento.

Confirmando as desvantagens identificadas, a taxa de respostas obtidas foi baixa quando comparada com o número de empresas contactadas (6,4%), tendo-se verificado ainda que em determinadas questões as empresas omitiram as suas posições, o que deve ter resultado de opções estratégicas dado que não é crível que resultem de falhas de preenchimento, quando podiam recorrer a codificação que lhes permitia justificar opções de não resposta (“Não aplicável”, “não realizado” ou “dados não disponíveis”). Apesar destas omissões, os dados fornecidos quer pela via dos questionários qualitativos ou quantitativos baseados nas linhas de orientação GRI, quer pela via do questionário *on-line*, permitem criar uma imagem da forma como PME's do Distrito de Aveiro actuaram no cenário de crise que afectou a economia a partir de meados de 2008 e que se documenta seguidamente.

6.2.1 DOMÍNIO ECONÓMICO (OU DE GOVERNANCE)

Globalmente pode-se considerar, com base no descrito no ponto 5.2.4.7, que as PME's analisadas reagiram de forma correcta ao nível do pilar económico para assegurarem o futuro pós-crise. Considerando que forneceram dados em 2010, tal facto aponta para que foram capazes de encontrar soluções para a continuidade, o que se espera seja uma realidade sobretudo num contexto em que a situação económica se agrava em vez de melhorar.

No entanto alguns aspectos se salientaram ao nível das dificuldades de obter respostas (quer as que responderam quer as que pelas mais variadas razões não o fizeram), o que prefigura eventualmente inexistência de informação estruturada e organizada, de modo a evitar que se necessite estar a mobilizar recursos, a “escavar” ficheiros / arquivos para encontrar dados, a envolver toda uma organização para responder a uma solicitação externa. As PME's não estão habituadas a partilhar este tipo de informações e, em particular, quando confrontadas com indicadores tipo GRI que são abrangentes, entrando em múltiplos campos da vida das empresas.

A literatura revista aponta para as vantagens da existência de um quadro de bordo, com um painel de indicadores sobre as diferentes variáveis, cabendo a cada empresa determinar qual ou quais os indicadores que são pertinentes, sobretudo quando estão em causa os pilares da sustentabilidade. Trabalho realizado em 2010 pelo Dr. Axel Hesse⁴⁵ sob os auspícios do Ministério do Ambiente da Alemanha, considera que a gestão de uma organização tem limites de indicadores passíveis de controlar e indica que “...*No more than 20 general Key Performance Indicators (KPIs) could hardly be managed by the top management at the same time. Among these only three KPIs could be SD-KPIs...*”, sendo que os SD-KPI's⁴⁶ são os indicadores chave de desempenho ligados ao Desenvolvimento Sustentável (DS), o que pode e deve ser integrado na gestão de qualquer PME.

⁴⁵ Hesse, Axel (2010), “*Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs): Minimum reporting standard for relevant sustainability information in annual reports*” - autorização de reprodução concedida via mail de 17 de Março de 2010.

⁴⁶ Entre os 23 (vinte e três) indicadores-chave sugeridos nos domínios da protecção do ambiente, sustentabilidade, desenvolvimento, gestão das pessoas e gestão diversa, salientam-se os seguintes: *Energy and greenhouse gas efficiency of production / products / services / distribution, Proportion of products / services, which systematically integrate sustainability issues e Audit coverage of ILO labour standards in-house and in the supply-chain*

6.2.2 *DOMÍNIO SOCIAL*

No que diz respeito ao domínio social e com base no que sintetizou no ponto 5.2.5.5, conclui-se que os efeitos da crise sobre as actividades das empresas e no volume de negócios das mesmas, condicionou a sua actuação em termos de manutenção de postos de trabalho. Utopicamente pode-se pensar que o ideal é as empresas manterem os seus colaboradores mas, se o fizerem sem equacionar todas as hipóteses em jogo, podem tornar-se "absolutamente ecológicas", mantendo as pessoas mas não produzindo. E esse não é, seguramente, um dos eixos que o desenvolvimento sustentável persegue, dado que não integra harmoniosamente os três pilares do mesmo.

Apesar dos danos em termos económico-financeiros, constatou-se que as empresas que não foram compelidas a reduzir efectivos, mantiveram ou aumentaram a formação dos colaboradores, da mesma forma que conseguiram manter a sinistralidade laboral dentro de padrões do ano anterior (desconhece-se se em 2008 esses eram baixos ou não, mas só o facto de os manterem, deve ser assinalado positivamente).

6.2.3 *DOMÍNIO AMBIENTAL*

As respostas fornecidas pelas empresas e sintetizadas no ponto 5.2.6.6 apontam no sentido de que a valoração de sustentabilidade pela gestão de topo tem, no pilar ambiental, um efectivo cumprimento, ainda que tenham existido algumas lacunas pertinentes de informação. Para as clarificar seria necessário efectuar investigação no terreno, o que pressuporia que as empresas estariam disponíveis para receber o investigador e facilitar-lhe o acesso a dados internos. Mas tal não estava enquadrado na perspectiva do trabalho nem se afigura que tal fosse efectivamente viável por parte das empresas.

6.2.4 *DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS*

Conforme se evidenciou no ponto 5.3, a identificação das partes interessadas, da interacção das e com as mesmas e o seu envolvimento visando conhecer os aspectos mais relevantes, priorizá-los e, a partir daí, estabelecer compromissos mutuamente vantajosos, não faz parte integrante da agenda das PME's (não somente das que foram envolvidas na investigação, mas da maioria das existentes).

Cabe aos órgãos de gestão perceber as vantagens que daí advêm e de forma estruturada, partirem para processos de identificação e desenvolvimento de relações "mais-mais" com as

suas diferentes partes interessadas. Os modelos da AA1000 que se mencionaram no ponto 2.6 e da qual se pode efectuar *download* das versões em português, são seguramente uma boa fonte de informação e que pode ser aproveitada, usando-os sempre com o comedimento necessário, adaptando-os às suas realidades, pois o objectivo será o de melhorar relações e não o de incrementar custos de forma desnecessária.

Outro aspecto que se evidenciou foi a falta de hábito de comunicar o que se faz em termos de sustentabilidade. Tal não está incluído nas práticas das pequenas e médias empresas nacionais conforme se pôde ver pelos relatórios de sustentabilidade publicados ao longo dos anos (ver ponto 2.4), em que a nível nacional constituíram muito honrosas excepções. A nível internacional a situação também não é melhor, o que levou a GRI a publicar em 2008 o documento “*Small, Smart and Sustainable*”, que relata a experiência de PME's de países emergentes no reporte das suas práticas de sustentabilidade e assinala as dificuldades que estas passam para os emitir, mas mencionando que os principais benefícios retirados do processo foram os seguintes:

Achieving competitive advantage and leadership; Improving internal process and setting goals e Enhancing reputation, achieving trust and respect.

Resultados que devem ser considerados como importantes e em linha com o se mencionou no ponto 2.4 sobre as vantagens da comunicação sobre sustentabilidade. Para chegar à divulgação é necessário que as actividades sejam planeadas, dado que nada pode ser feito sem que se saiba de onde se parte e onde se pretende chegar. A GRI publicou na série Rumos o documento “O ciclo de elaboração de relatórios de sustentabilidade GRI: Manual para pequenas (e menos pequenas) organizações”, o qual apresenta o que se pode considerar como as linhas de orientação sobre o que fazer, como fazer e quando fazer. Esta publicação pode ajudar a gestão de topo a tomar decisão de comunicar, pesando sempre porque toma tal opção. Se o fizer porque vê nisso uma mais-valia, então seguramente que o investimento valerá a pena; se pelo contrário a opção residir na lógica “o meu concorrente tem, eu também vou ter” (como se constata em alguns processos de certificação), então estará no domínio dos custos sem retorno.

6.2.5 FINAL

O pressuposto de partida da investigação era confirmar como tinham actuado outras PME's, face a um registo que se conhecia da actividade profissional desenvolvida. A conclusão a retirar é a de que não existem empresas modelo replicáveis, dado que cada caso é

um caso e a forma como é resolvido depende da visão da gestão, da disponibilidade dos recursos, etc..., enfim de “gerir”, que como disse Henry Fayol⁴⁷ é “...Prever e planear, organizar, comandar, coordenar e controlar...” (que posteriormente se tornou em “Planear, Organizar, Dirigir e Controlar”), ou seja, tomar nas mãos o destino do presente e do futuro, por muito doloroso ou brilhante que o mesmo seja ou venha a ser.

As dúvidas que estiveram na origem da investigação foram respondidas pelas PME's do Distrito de Aveiro analisadas, com actuações que, maioritariamente, se consideram correctas e em linha com o que investigador se tinha apercebido. A síntese das ilações retiradas é de que os pilares da sustentabilidade (económico ou *governance*, social e ambiental), mesmo no cenário de crise económico-financeiro que afligiu a economia nacional (e a continua a pressionar, com o encerramento de mais empresas e mais desemprego), não foram maioritariamente postos em causa pela gestão de topo das empresas, o que é de salientar. Poderiam feito melhor? Pode-se sempre, sobretudo quando se olha “pelo espelho retrovisor” e nos apercebemos que outras opções existiam. Mas a história não pode ser reescrita, pelo que somente se pode aprender as lições e tratar de planear e prever com maior antecipação.

⁴⁷ http://pt.wikipedia.org/wiki/Jules_Henri_Fayol

BIBLIOGRAFIA

Livros

- Fisher**, D.C. (2009), *Corporate Sustainability Planning Assessment Guide*, Milwaukee, ASQ Quality Press;
- Hoffman**, A. J. e **Woody**, J.G (2010), *Alterações Climáticas: Qual é a sua estratégia?* Lisboa, Actual Editora.
- Kempf**, H. (2009), *Para salvar o planeta, livrem-se do capitalismo*, Lisboa, Livre.
- Lomborg**, B (2007), *Calma!*, Lisboa, Estrela Polar.
- Morais**, J. (2008), *Rua do Ácido Sulfúrico*, Lisboa, Editorial Bizâncio
- Nobre**, F. (2009), *Humanidade*, Lisboa, Circulo de Leitores.
- Rego**, A. et al (2007), *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, Lisboa, Editora RH, Lda
- Santos**, F.D. (2007), *Que Futuro?* Lisboa, Gradiva.
- Santos**, M.J. et al (2006), *Responsabilidade Social nas PME*, Lisboa, Editora RH, Lda
- Savitz**, A.W. e **Weber**, K. (2007), *A Empresa Sustentável*, Rio de Janeiro, Elsevier Editora. Ltda.

Imprensa:

- Almeida**. M. de (2009), *Estratégias Empresariais para um desenvolvimento sustentável*, Revista Qualidade, APQ – Associação Portuguesa para Qualidade, Verão 2009, pp. 20-24
- Azevedo**, V. (2010), *Erros abalam ONU*, Semanário Expresso, 6 de Fevereiro
- Barroso**, J.M.D. (2009), *Recuar perante o abismo – é tempo de agir contra as alterações climáticas*, Jornal i, 22 de Setembro;
- Berns**, M. et al (2009), *O Negócio da Sustentabilidade – o que significa para os gestores actuais*, Executive Digest, Novembro 2009, pp. 22-33
- Blasco**, J. L. (2007), *Indicadores para as empresas*, Fundação Santander, Santander Totta, KPMG e BCSD Portugal
- Buchanan**, C. (2009), *Energy and Environmental priorities*, Paralell nº 3 – Winter/Spring 2009, Luso-American Foundation
- Cardoso**, F.P. (2009), *Crise chegou, viu e venceu...mas não acabou com a loucura dos bónus*, Jornal i, 19 de Outubro;
- Coelho**, L. (2009), *Gestão Ética*, Revista Exame, Setembro 2009, pp. 78-79
- Comunicar o Desenvolvimento Sustentável** – Encontrar o equilíbrio, WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*, December 2002
- Crato**, N. (2010), *O Nível do Mar*, Semanário Expresso, 11 de Fevereiro
- Elkington**, J. (1994) "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development." *California Management Review* 36, no. 2
- Ferreira**, L. (2008), *Ser sustentável a sério dá trabalho*, Diário de Notícias, 22 de Abril
- Freeman**, R.E. e Reed, D.L., *Stockholders and Stakeholders*, *California Management Review*, Vol. XXV, No. 3, Spring 1983.
- Gil**, M. (2010), *Metano no Ártico ameaça vida*, Correio da Manhã, 20 de Fevereiro;
- “Indicadores para as empresas”, publicada em 2007 sob a égide da Fundação Santander, Santander Totta, KPMG e BCSD Portugal
- Hesse**, Axel (2010), *Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs): Minimum reporting standard for relevant sustainability information in annual reports*
- Levi**, M.A. (2009), *A verdade inconveniente de Copenhaga*, Executive Digest, Novembro 2009, pp. 34-45

- Lourenço, S. M.** (2009), *Uma crise em três actos*, Revista Exame, Dezembro 2009, pp. 17-20
- O ciclo de elaboração de relatórios de sustentabilidade GRI: Manual para pequenas (e menos pequenas) organizações** (2007), Amesterdão, GRI – *Global Reporting Initiative*
- Porter, M. e Kramer, M.** (2006), *Strategy & Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, Reprint R0612D
- Revista Exame** – Dezembro 2009, *1000 Melhores PME*
- Revista Exame** – Fevereiro 2010, *As 85 Melhores Empresas para trabalhar*
- Revista Única** – 5.6.2009
- Rodrigues, V.J.** (2009), *PME sustentáveis, como?*, Revista Qualidade, APQ – Associação Portuguesa para Qualidade, Verão 2009, pp. 25-28
- Vermeer, D. e Clemen, R.** (2009), *Why sustainability is still going strong*, Financial Times, 12 de Fevereiro
- G3 Versão Portuguesa das Directrizes Para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade** (2007), Lisboa, Sustentare.

Working papers:

- Ramus, C.A. e Oppegaard, K.** (2006), *Shifting Paradigms in Sustainability Management: Instrumental and Value-Driven Orientations*, AOM Submission #11123, IMD, Lausanne
- Carvalho, L.** (2006), *Métodos de Recolha de Dados*, Cadeira de Investigação Aplicada, Curso de Complemento de Formação em Enfermagem, Universidade Atlântica, Escola Superior de Saúde Atlântica

Referências não publicadas retiradas da internet:

- ASQ** (2009), Seeking Sustainable Success, <http://www.asq.org>
- Chantler, K.**, *Developing your research idea*, <http://www.rdinfo.org.uk/flowchart>
- Figueres, J.M.** (2010), *The Business of Sustainability*, ATKearney Executive Agenda, <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/the-business-of-sustainability.html>
- Perera, O.** (2008), *How Material is ISO 26000 Social Responsibility to Small and Medium-sized Enterprises (SME's)?*, IISD – International Institute for Sustainable Development, <http://www.iisd.org>
- Senxian, J. e Jutras, C.** (2009), *The ROI of Sustainability – Making the Business case*, <http://www.aberdeen.com>
- SustainAbility** (2007), *Successful Stakeholders Engagement*, <http://www.sustainability.com>
- The Stakeholder Engagement Manual – Vol. 1**, <http://www.accountability21.net>
- Thomas, D.**, *What is Sustainable Development?*, <http://www.menominee.edu/sdi/whatis.htm>
- Trochim, W.**, <http://www.socialresearchmethods.net/kb/index.php>
- VER**, Valores, Ética e Responsabilidade (2009), *O colapso da democracia corporativa*, http://www.ver.pt/conteudos/ver_mais_Etica.aspx?docID=1021

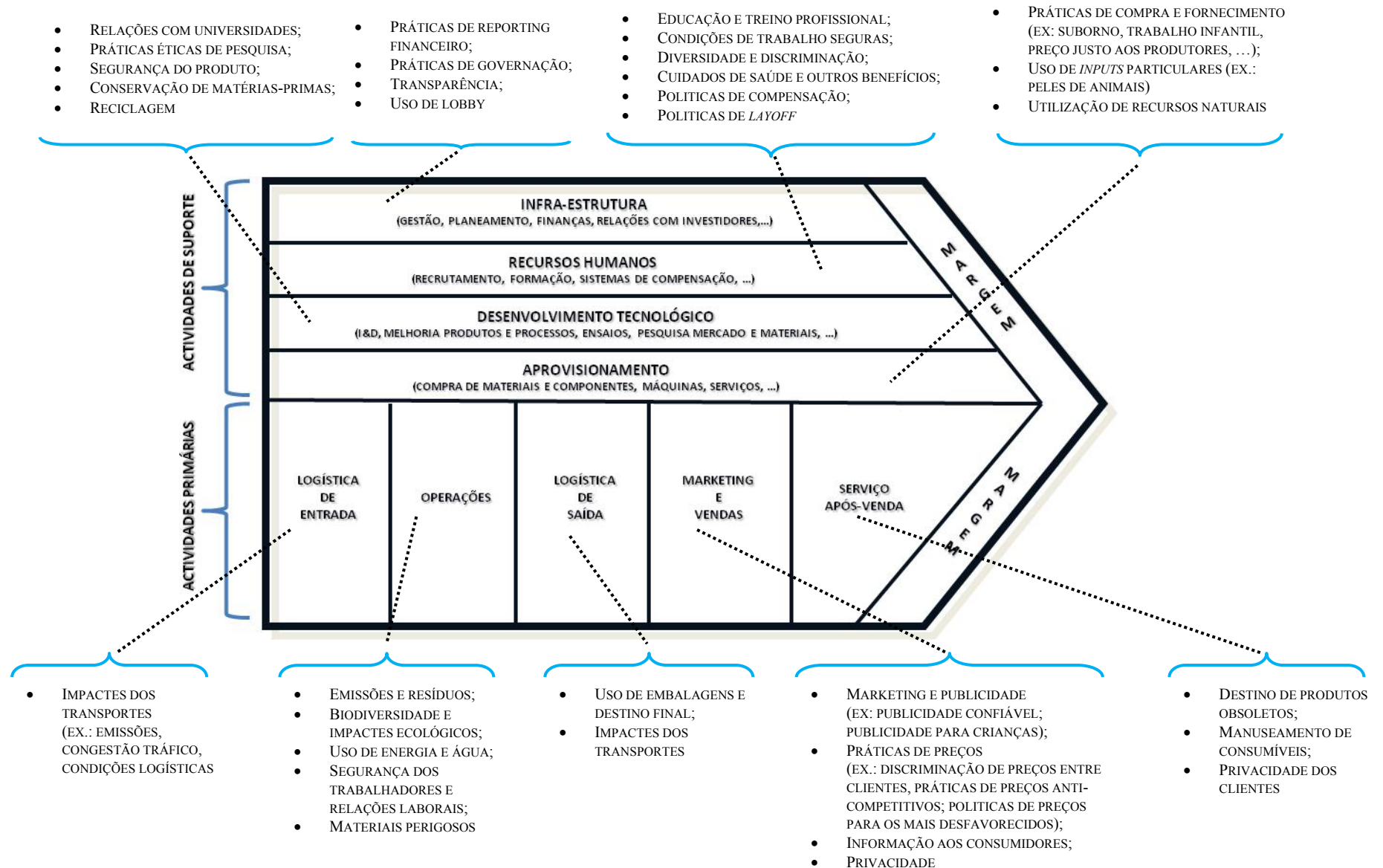
Sites Internet:

- <http://www.bscdportugal.org>
- <http://www.coporateregister.com>
- <http://www.kellyservices.com>
- <http://en.wikipedia.org>
- <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq>
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm

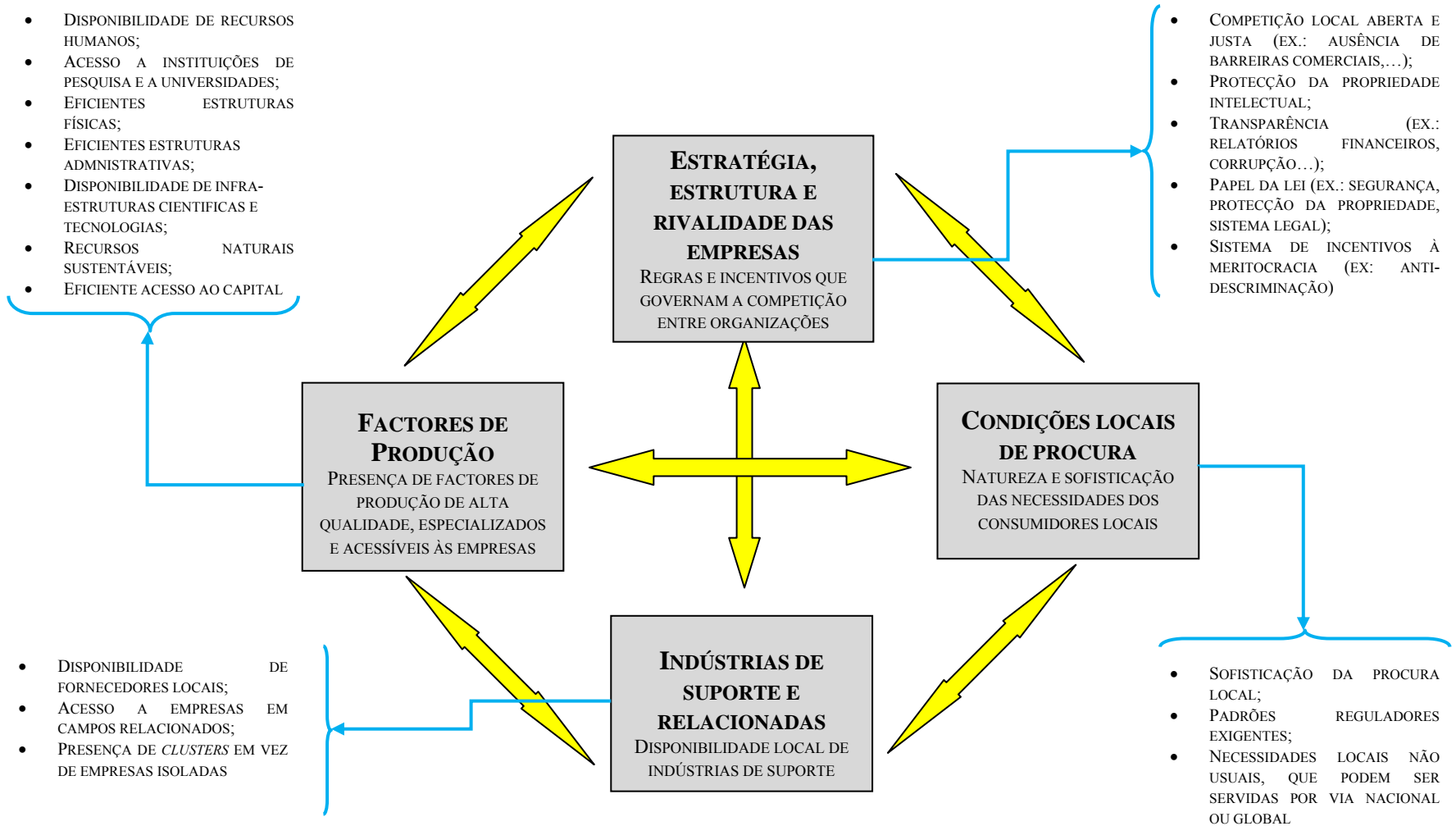
<http://www.aveiro.co.pt/noticia>
<http://www.slideboom.com/presentations>
<http://www.infopedia.pt/pesquisa-global>
<https://www.mckinseyquarterly.com>
<http://www.publico.pt>
<http://www.infoempresas.com.pt>
<http://www.surveymonkey.com>
<http://esa.un.org/unpp>
<http://www.iefp.pt/estatisticas>

ANEXOS

ANEXO 1 –IMPACTE DAS ACTIVIDADES DAS EMPRESAS NAS SUAS PARTES INTERESSADAS



ANEXO 2 – CONDICIONANTES DAS PARTES INTERESSADAS NA ACTIVIDADE DAS EMPRESAS



Adaptado de *Looking Outside In: Social Influences on Competitiveness* - HBR – December 2006

ANEXO 3 – INQUÉRITO ÀS EMPRESAS – PERFIL DAS EMPRESAS (DADOS QUALITATIVOS)

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO

“A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise”

OBJECTIVOS: Identificar a visão da gestão de topo, em PME's que no dia-a-dia procuram sobreviver num contexto de crise económico-financeira, em relação aos pilares da sustentabilidade (Governance, sociais e ambientais).

Orientador: **Dr. Pedro Mendonça** – pedro.mendonca@netcabo.pt

Co-orientador : **Dr. José Dias Curto** – dias.curto@iscte.pt

NOTA INTRODUTÓRIA

No quadro do Mestrado em Gestão que estou a efectuar no ISCTE – IUL – INDEG Business School em Lisboa, entendi que um tema interessante a abordar seria a forma como algumas PME's percebem a noção de sustentabilidade e como aplicaram as vertentes a ele associadas (Governance ou económico, social e ambiental) num contexto de crise que seguramente as afectou / continua a afectar.

Escolhi o Distrito de Aveiro como fonte para o meu trabalho, por reconhecer que o mesmo é dotado de uma dinâmica própria, mas que a exemplo de outros distritos da Região Norte e Centro, foi afectado pelos efeitos perniciosos da crise económica que se abateu sobre o mundo a partir de 2008.

Para suportar o meu trabalho, elaborei um inquérito, o qual é composto de 2 partes:

- Uma componente descritiva suportada em formato word, implicando resposta por parte das empresas a algumas questões seleccionadas segundo as preconizações do GRI – Global Reporting Initiative - versão 3.0 (<http://www.globalreporting.org>), para Relatórios de Sustentabilidade de classificação “C” (o mínimo atribuível) e juntando-se algumas questões consideradas pertinentes para os objectivos do projecto;
- Uma componente de divulgação de resultados (em formato Excel) correspondentes aos anos de 2007 (considerado como “normal”), 2008 (início da crise) e 2009 (efeitos da crise em pleno), em indicadores das áreas económicas, sociais e ambientais, igualmente escolhidos segundo o GRI – versão 3.0.

O que solicito às organizações implica que disponham de dados e disponibilidade para partilharem informação, mas somente com a vossa colaboração poderei desenvolver a minha ideia e concluir (assim o espero) que mau grado o espectro negativo que pairava e continua a pairar

sobre as nossas organizações, as PME's souberam responder ao mesmo, e integrarem-se no conceito expresso no *Financial Times* de 13 de Fevereiro de 2009:

“...Companies that are able to grasp the system within which they operate and the limits and requirements the system imposes, **will be the ones to flourish in the future business environment...**”

Agradeço antecipadamente a todas as organizações que se disponibilizarem a colaborar na minha tese, assumindo o compromisso de manter os vossos dados sob estrita confidencialidade e de divulgar (a quem manifestar interesse) os resultados do meu trabalho.

O prazo para entrega da minha tese está limitado ao dia 14 de Maio de 2010, o que implica que necessito de uma resposta das organizações até ao final do corrente mês, afim de poder tratar os dados e integrar os resultados obtidos no texto escrito. Estou naturalmente disponível para prestar todos os esclarecimentos que considerem necessários, quer através do correio electrónico (ferchasq@netcabo.pt ou ftmc08@gmail.com) ou via telemóvel (+351 96xxxx442)

A todos os que se disponibilizarem a participar na minha tese, o meu sincero MUITO OBRIGADO.

Fernando Chasqueira
(2010.03.10)

QUESTIONÁRIO SUSTENTABILIDADE

(responder directamente sobre o ficheiro Word)

Sempre que uma questão seja entendida como não aplicável à organização respondente, esta deve responder à mesma com “NA”; de igual modo, ao nível dos indicadores de desempenho, quando não tiverem valores disponíveis para os mesmos devem indicar “ND”.

- 1 * Denominação da organização relatora (* Indicador 2.1 – GRI – Versão 3.0):
- 2 Ano de instalação da organização:
- 3 CAE da organização:
- 4 * Localização da sede social da organização (* Indicador 2.4 – GRI – Versão 3.0):
- 5 * Tipo e natureza jurídica da organização (* Indicador 2.6 – GRI – Versão 3.0):

- 6 * Período abrangido (por ex., ano fiscal/civil) para as informações apresentadas (* Indicador 3.1 – GRI – Versão 3.0):
Os dados a reportar devem cobrir os anos de 2007, 2008 e 2009
- 7 * Principais marcas, produtos e/ou serviços (* Indicador 2.2 – GRI – Versão 3.0)
A organização deve indicar a natureza do seu papel na oferta destes produtos e serviços, e até que ponto recorre à atribuição de operações a serviços externos; Indicar igualmente quais os mercados de destino dos produtos ou serviços (interno e / ou exportação), bem como a repartição entre mercados, caso envolva interno e exportação
- 8 A organização possui licença de laboração: Definitiva Condicionad
Caso tenha respondido “Condicionada”, qual o prazo concedido para eliminação dos factores que motivaram a decisão das entidades oficiais: _____
- 9 * Estrutura operacional da organização e principais divisões, operadoras, subsidiárias e *joint ventures* (* Indicador 2.3 – GRI – Versão 3.0)
- 10 * Estrutura de governação da organização (* Indicador 4.1 – GRI – Versão 3.0).
Descreva o mandato e a composição e indique qualquer responsabilidade directa no desempenho económico, social, e ambiental.
- 11 * Indique se o Presidente do órgão de governação hierarquicamente mais elevado é, simultaneamente, um director executivo (e, nesse caso, quais as suas funções no âmbito da gestão da organização e as razões para esta composição) (* Indicador 4.1 – GRI – Versão 3.0).
- 12 * Declaração da pessoa com o maior poder de decisão na organização (por ex., o Director-Geral, o Presidente do Conselho de Administração ou cargo de importância equivalente) **sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e a sua estratégia** (* Indicador 1.1 – GRI – Versão 3.0).
- 13 * Mecanismos que permitam a accionistas e funcionários transmitir recomendações ou orientações ao órgão de governação hierarquicamente mais elevado (* Indicador 4.4 – GRI – Versão 3.0).
- *Inclua referências a processos relativos à:*
 - *Utilização de deliberações de accionistas ou outros mecanismos que permitam aos accionistas minoritários expressar opiniões junto do órgão de governação hierarquicamente mais elevado;*
 - *Troca de informações e realização de consultas aos funcionários relativamente às relações laborais através de órgãos representativos, tais como as ‘comissões de trabalhadores’, e da representação de funcionários no órgão de governação hierarquicamente mais elevado da organização.*
 - *Identifique as principais questões relacionadas com o desempenho económico, ambiental e social, resultantes destes mecanismos e abordadas durante o período abrangido pelo relatório.*

- 14** * Relação dos grupos que constituem as partes interessadas envolvidas pela organização (* Indicador 4.14 – GRI – Versão 3.0).
Exemplos de grupos de partes interessadas (não limitativo):
- Comunidades; Sociedade civil; Clientes; Accionistas e investidores; Fornecedores; Funcionários, outros trabalhadores e sindicatos.
- 15** * Base para a identificação e selecção das partes interessadas a serem envolvidas (* Indicador 4.15 – GRI – Versão 3.0).
Explicitar o processo, utilizado pela organização, para definir quais os grupos de partes interessadas, e para determinar quais desses grupos devem ou não ser envolvidos
- 16** * Abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas, incluindo a frequência do envolvimento, por tipo e por grupos, das partes interessadas (* Indicador 4.16 – GRI – Versão 3.0).
Passível de incluir levantamentos, grupos de discussão, comissões comunitárias, comissões consultivas da organização, comunicações por escrito, estruturas sindicais e de gestão, e outros meios.
- 17** Identificação dos impactes que a organização tem nas suas partes interessadas e que estas têm na organização (*adaptado de Michael Porter e Mark Kramer – Strategy & Society – HBR – December 2006*)
Descrever a forma como se processa a identificação dos impactes resultantes da actividade nas partes interessadas, bem como a forma como estas impactam a actividade da organização.
- 18** * Principais questões e preocupações identificadas através do envolvimento das partes interessadas e as medidas adoptadas pela organização no tratamento das mesmas, nomeadamente através dos relatórios (* Indicador 4.17 – GRI – Versão 3.0).

Questionário preenchido por: _____

Função: _____

A organização tem interesse em receber cópia do trabalho

Si

Não

Em caso afirmativo; em;

• Versão integral

Sumário Executivo

Indique endereço de mail para envio, sff: _____

ANEXO 4 – INQUÉRITO ÀS EMPRESAS – INDICADORES DESEMPENHO (DADOS QUANTITATIVOS)

insira o logotipo da sua empresa

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO
“A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise”
Mestrando: *Fernando Chasqueira*



GRI - Global Reporting Initiative

Directrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade - Versão 3.0

Indicadores - Essenciais e Complementares

Indicadores de Desempenho Económico (EC)
A dimensão económica da sustentabilidade refere-se aos impactes da organização sobre as condições económicas das suas partes interessadas e sobre os sistemas económicos a nível local, nacional e global.

Indicadores de Desempenho Social (LA)
A dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactes da organização nos sistemas sociais em que opera.

Indicadores de Desempenho Social: Sociedade (SO)
Os indicadores de desempenho relativos à sociedade centram-se nos impactes que as organizações têm nas comunidades em que operam e na divulgação da forma como os riscos, resultantes de suas interações com outras instituições sociais, são geridos e mediados.

Indicadores de Desempenho Ambiental (EN)
A dimensão ambiental da sustentabilidade refere-se aos impactes da organização nos sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, solos, ar e água. Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado com os consumos (por ex., matérias-primas, energia, água) e com a produção (por ex., emissões, efluentes, resíduos).

Indicadores de Desempenho Social: Direitos Humanos (HR)
Os indicadores de desempenho relativos aos direitos humanos requerem que as organizações incluam nos seus relatórios a importância dada aos impactes dos Direitos Humanos, através dos investimentos e das práticas de selecção de fornecedores/empresas contratadas. Adicionalmente, estes indicadores de desempenho incluem ainda a formação dos funcionários e do pessoal de segurança em direitos humanos, abrangendo também a não-discriminação, a liberdade de associação, o trabalho infantil, o trabalho forçado e escravo, e os direitos dos indígenas.

Indicadores de Desempenho Referentes à Responsabilidade pelo Produto (PR)
Os indicadores de desempenho referentes à responsabilidade pelo produto abordam os aspectos dos produtos e dos serviços da organização relatora que afectam directamente os clientes: saúde e segurança, informações e rotulagem, *marketing* e *privacidade*.


Notas:

1- O presente ficheiro foi elaborado em Excel 2007, mas gravado para efeitos de utilização pelas organizações que colaborem no projecto, em Excel 97-2003; esta situação pode conduzir a que em determinadas células em que se devem introduzir valores e em seguida estes serem convertidos em outras unidades, os resultados não se obtenham de imediato;

Nestes casos, dê ordem para gravar e os resultados aparecerão correctos.

2 - O ficheiro encontra-se desprotegido, permitindo por um lado o preenchimento no quadro da presente tese de mestrado e, à posteriori (substituindo o que não lhes convier), para a gestão corrente das organizações no quadro da sustentabilidade.

ferchasq@netcabo.pt


insira o logotipo da sua empresa		TESE DE MESTRADO EM GESTÃO “A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise”						
Indicadores do Desempenho Económico								
Aspecto	Código Indicador (GRI)	Tipo	Pertinência do Indicador	Descrição	Unidades de Medida	2007	2008	2009
DESEMPENHO ECONÓMICO	EC1	■	A gestão económica da empresa é uma obrigação desta, perante os seus donos / accionistas, pelo que a constante monitorização de indicadores económicos é, pode-se dizer, uma prática seguida pela gestão de qualquer organização; A monitorização ao longo do tempo, permite verificar tendências evolutivas nos períodos analisados e, em consonância com o desenvolvimento dos mercados, estabelecer as estratégias mais adequadas para manter o seu negócio e assegurar perenidade.	Valor económico directo gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, indemnizações a trabalhadores, donativos e outros investimentos na comunidade				
				Receitas	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
				Custos operacionais	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
				Salários e benefícios	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
				Indemnizações a trabalhadores	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
				Donativos e outros investimentos na comunidade	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	EC3	■	As organizações com níveis de desempenho mais elevado, tendem a proporcionar aos seus colaboradores programas de apoio diverso, no sentido de os reterem nas mesmas ou de complementarem prestações sociais prestadas por entidades terceiras; Este tipo de apoios leva a que as organizações melhorem a sua imagem na comunidade (são organizações em que as pessoas gostam de trabalhar), além de fidelizarem os colaboradores.	Cobertura das obrigações referentes ao plano de benefícios definidos pela organização				
				Valor suportado pela organização	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
				Percentagem suportado pela organização	%	0,0%	0,0%	0,0%
	EC4	■	A existência de apoios dos Estados é parte integrante e condicionante, em muitas situações, de projectos diversos que as organizações lançam ou pretendem lançar; A comparticipação estatal (que pode ou não ser reembolsável), necessita de constante monitorização, dado o impacte que a mesma pode ter em termos de disponibilidade de tesouraria.	Apoio financeiro significativo recebido do governo.				
				Projectos para apoio do governo apresentados	Quantidade			
				Projectos para apoio do governo apresentados, mas não aprovados	Quantidade			
				Incentivos não reembolsáveis	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
				Incentivos reembolsáveis	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €

A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise

IMPACTES ECONÓMICOS INDIRECTOS	EC6	█	<p>A globalização permite às organizações escolherem os seus fornecedores em função de múltiplos critérios (qualidade, preço, prazos, etc, etc...), o que pode levar estas a optarem por fornecedores fora das comunidades ou país onde se inserem;</p> <p>A adjudicação de actividades a fornecedores locais, permite por outro lado (desde que não coloque em causa a viabilidade económica da organização) o desenvolvimento da economia local, com todas as implicações que dão advém, o que se pode reflectir na imagem da mesma junto de algumas das partes interessadas.</p>	Proporção de custos com fornecedores locais,	%	0,0%	0,0%	0,0%
IMPACTES ECONÓMICOS INDIRECTOS	EC8	█	<p>A integração das organizações nas comunidades leva-as, por vezes, a optarem por acções de índole que se pode definir como de filantropia ou de messianismo;</p> <p>Estas acções assume cariz diferenciado (apoio a clubes locais, via construções de sedes, pavilhões, etc..., donativos em géneros, ou outra qualquer forma), mas visando reforçar a imagem da organização junto das suas partes interessadas;</p> <p>Todas estas actividades têm impactes económicos não desprezíveis (embora possam gerar retorno que, em muitas situações, é dificilmente quantificável), pelo que a sua monitorização assume aspecto pertinente.</p>	Desenvolvimento e impacto dos investimentos em infra-estruturas e serviços que visam essencialmente o benefício público através de envolvimento comercial, em géneros ou pro bono.				
				Programas lançados	Quantidade			
				Custos associados	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Notas: **NA** - Não aplicável; **ND** - Não disponível

ferchasq@netcabo.pt

insira o logotipo da sua empresa			TESE DE MESTRADO EM GESTÃO “A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise”						
Indicadores de Desempenho Ambiental									
Aspecto	Código Indicador (GRI)	Tipo	Pertinência do Indicador	Descrição	Unidades de Medida	2007	2008	2009	
MATERIAS	EN1	■	<p>Descreve a relevância da contribuição da organização para a conservação dos recursos naturais e os esforços para aumento da eficiência e redução do consumo de materiais</p> <p>O consumo de materiais está directamente associado a custos operacionais, pelo que a quantificação de consumos facilita a monitorização da eficiência e dos custos.</p>	Materiais utilizados, por peso ou por volume:	Indique para cada um dos materiais as unidades				
				Matérias-primas		0,00	0,00	0,00	
				Materiais de embalagem		0,00	0,00	0,00	
				Produtos Químicos		0,00	0,00	0,00	
				Consumíveis		0,00	0,00	0,00	
	Outros (describine, sff)		0,00	0,00	0,00				
	EN2	■	<p>Caracteriza a capacidade da organização para a utilização de materiais reciclados, contribuindo para a redução da utilização dos recursos naturais.</p>	Percentagem de materiais utilizados, nos produtos da organização, que são provenientes de reciclagem:					
				Papel	%	0,00%	0,00%	0,00%	
				Metal	%	0,00%	0,00%	0,00%	
				Plástico	%	0,00%	0,00%	0,00%	
Outros (describine, sff)	%	0,00%	0,00%	0,00%					
ENERGIA	EN3	■	<p>Caracteriza a capacidade da organização para a utilização eficiente da energia, medindo o consumo de fontes primárias de energia</p> <p>O consumo de energia está directamente associado a custos operacionais e à exposição a flutuações em abastecimentos e preços de energia</p> <p>As fontes de energia utilizadas moldam a pegada ambiental da organização e mudanças no equilíbrio dessas fontes podem traduzir os seus esforços no sentido de minimizar os seus impactes ambientais, através da substituição de fontes de energia de combustível fóssil por fontes renováveis</p>	Consumo de energia, discriminado por fonte de energia primária (expresso em GJ (gigajoules)):	Factor de Conversão	Digite os seus valores da sua organização, que serão transformados em GJ			
				Gás natural (1000 m3)		0,00	0,00	0,00	
				Gás natural (GJ/1000 m3)	38,74	0,00	0,00	0,00	
				Gás Propano (GPL) (ton)		0,00	0,00	0,00	
				Gás Propano (GPL) (GJ/ton)	47,28	0,00	0,00	0,00	
				Electricidade (kWh)		0,00	0,00	0,00	
				Electricidade (GJ/kWh)	0,0036	0,00	0,00	0,00	
				Biomassa - lenha (ton)		0,00	0,00	0,00	
				Biomassa - lenha (GJ/ton)	12,60	0,00	0,00	0,00	
				Gasóleo (ton)		0,00	0,00	0,00	
				Gasóleo (GJ/ton)	43,31	0,00	0,00	0,00	
				Gasolina (ton)		0,00	0,00	0,00	
				Gasolina (GJ/ton)	44,77	0,00	0,00	0,00	
				Consumo total de energia (expresso em GJ)					

A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise

ÁGUA	EN8	Essencial	A quantificação do total de água consumida por fonte caracteriza os impactos e riscos potenciais associados ao consumo de água pela organização, fornecendo indicação da sua importância enquanto consumidora e caracterizando a sua eficiência. O consumo de água está directamente associado a custos operacionais. O facto de a água potável se tornar cada vez mais escassa, pode ter impactos nos processos de produção que dependem de grandes quantidades de água.	Consumo total de água, por fonte.	Metros cúbicos (m3)			
				Rede Pública		0,00	0,00	0,00
				Furos		0,00	0,00	0,00
				Consumo total de água (m3)		0,00	0,00	0,00
BIODIVERSIDADE	EN11	Essencial	A monitorização das actividades realizadas em áreas protegidas ou em áreas de elevado índice de biodiversidade, fora de áreas protegidas (ex.: Rede Natura) possibilita a gestão dos impactos, a redução dos riscos de impacto e evita a má gestão dos mesmos. A gestão inadequada de tais impactos poderá resultar em danos à reputação, atrasos na obtenção de licenças e a perda de "licença social de operação"	Localização e área dos terrenos pertencentes, arrendados ou administrados pela organização, no interior de zonas protegidas, ou a elas adjacentes, e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das zonas protegidas	Km2	0,00	0,00	0,00
EMISSIONES, EFLUENTES E RESÍDUOS	EN16	Essencial	As emissões de gases com efeito de estufa são considerados a principal causa das alterações climáticas. Consequentemente, diferentes regulamentos e sistemas de incentivo nacionais e internacionais (como o comércio de certificados de emissão) visam controlar o volume de emissões e recompensar a redução das emissões de gases com efeito de estufa	Emissões totais directas de gases com efeito de estufa, por peso.	Factor de Conversão	Digite os seus valores da sua organização, que serão transformados em Kg		
				Gás natural (Kg/GJ)	56,10	0,00	0,00	0,00
				Gás Propano (GPL) (Kg/GJ)	63,10	0,00	0,00	0,00
				Electricidade (Kg/kWh)	0,4450	0,00	0,00	0,00
				Gasóleo (Kg/GJ)	74,10	0,00	0,00	0,00
				Gasolina (Kg/GJ)	69,30	0,00	0,00	0,00
	Emissões totais de CO₂e (expresso em Ton)					0,00	0,00	0,00
	EN19	Essencial	A camada de ozono filtra a maior parte das radiações ultravioletas nocivas. O Protocolo de Montreal regulamenta internacionalmente a progressiva retirada de circulação de substâncias destruidoras da camada do ozono, as quais são particularmente relevantes para organizações cujos processos, produtos e serviços as utilizam, e que deverão fazer uma transição para novas tecnologias ☐	Emissão de substâncias destruidoras da camada de ozono, por peso. Equivalente de CFC-11: medida que permite comparar várias substâncias, com base no seu potencial relativo de destruição de ozono. O nível de referência 1 é o potencial do CFC-11 e do CFC-12 para a destruição do ozono	Toneladas equivalentes de CFC-11 (ton CFC-11)	0,00	0,00	0,00
	EN20	Essencial	Este indicador mede a magnitude das emissões atmosféricas da organização. Os poluentes atmosféricos causam efeitos adversos sobre os habitats e na saúde humana e animal, estando directamente relacionados com as chuvas ácidas e com problemas respiratórios. As reduções ou a demonstração de um desempenho que tenha sido melhor do que o exigido pela legislação, podem melhorar as relações com as comunidades e trabalhadores afectados, e a capacidade de manter ou ampliar instalações, facilitando o diálogo com as partes interessadas.	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e por peso. Fórmula de cálculo: Caudal (Kg/hora) x Funcionamento das fontes (horas) = Emissão (Ton)	Toneladas (ton)			
				Partículas		0,00	0,00	0,00
Óxido de azoto (Nox)					0,00	0,00	0,00	
Óxido de enxofre (SOx)					0,00	0,00	0,00	
Compostos Orgânicos Voláteis (COV's)					0,00	0,00	0,00	
Total emissões (ton)					0,00	0,00	0,00	

A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise


EMISSIONES, EFLUENTES E RESÍDUOS										
EN21	Essencial	O volume e a quantidade de águas residuais produzidas pela organização estão directamente relacionados com o impacto ecológico e com os custos operacionais. A descarga não controlada de efluentes líquidos com elevada carga química ou em nutrientes (azoto, fósforo ou potássio) pode ter um impacto significativo no ambiente, afectando a qualidade do abastecimento de água e a sua relação com as comunidades e com outros utilizadores de água, podendo ainda reflectir-se numa acção por incumprimento da legislação ambiental	Descarga total de água, por tratamento e destino final. Tratamento: especificação do tipo de tratamento efectuado: tratamento em sistema municipal (SM) ou tratamento na instalação (TI) Destino Final: meio hídrico superficial (MHS), colector municipal (CM ou outro (OUT)							
			Efluentes industriais	Metros cúbicos (m3)	0,00	0,00	0,00			
			Tratamento	Metros cúbicos (m3)	0,00	0,00	0,00			
			Destino Final	Metros cúbicos (m3)	0,00	0,00	0,00			
			Efluentes domésticos	Metros cúbicos (m3)	0,00	0,00	0,00			
			Tratamento	Metros cúbicos (m3)	0,00	0,00	0,00			
			Destino Final	Metros cúbicos (m3)	0,00	0,00	0,00			
			Total de descarga de águas (m3)			0,00	0,00	0,00		
			EN22	Essencial	Dados sobre a produção de resíduos ao longo de vários anos, podem indicar o nível de progresso que a organização atingiu no esforço para a redução da sua produção, bem como melhorias na eficiência e produtividade dos processos. Do ponto de vista financeiro, a redução da produção de resíduos contribui directamente para a redução dos custos operacionais. Dados sobre o destino final dos resíduos demonstram até que ponto a organização tem gerido o equilíbrio entre as várias alternativas disponíveis e os impactes ambientais, sendo que as opções passam, maioritariamente, por recuperação, reutilização ou reciclagem	Quantidade total de resíduos, por tipo e método de eliminação.				
						Resíduos Perigosos	Toneladas (ton)	0,00	0,00	0,00
						Eliminação	Toneladas (ton)	0,00	0,00	0,00
						Valorização	Toneladas (ton)	0,00	0,00	0,00
						Resíduos Não Perigosos	Toneladas (ton)	0,00	0,00	0,00
Eliminação	Toneladas (ton)	0,00				0,00	0,00			
Valorização	Toneladas (ton)	0,00				0,00	0,00			
Total de resíduos produzidos (ton)						0,00	0,00	0,00		
EN23	Essencial	Derrames de substâncias químicas, óleos e combustíveis, podem ter impactes negativos significativos no ambiente, podendo afectar o solo, a água, o ar, a biodiversidade e a saúde humana. O esforço sistemático para evitar a ocorrência de derrames de materiais perigosos está directamente vinculado ao cumprimento da legislação, aos riscos financeiros resultantes de perdas de matérias-primas, custos de remediação, medidas regulatórias e danos na reputação	Número e volume total de derrames significativos Derrames significativos: Os incluídos nas demonstrações financeiras da organização ou registados como derrames pela organização	Nº de derrames significativos	0	0	0			
			Metros cúbicos (m3)	0,00	0,00	0,00				

A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise

PRODUTOS E SERVIÇOS	EN27	Essencial	<p>A deposição final de produtos e suas embalagens no final do seu uso, é um desafio ambiental em contínuo crescimento. Este indicador permite avaliar até que ponto os produtos, componentes ou materiais da organização são recolhidos e convertidos em materiais úteis para outros processo de produção. Permite avaliar até que ponto uma organização concebeu os produtos e embalagens para que os mesmo sejam reciclados ou reutilizados, medida que pode ser uma fonte de diferenciação competitiva.</p>	<p>Percentagem recuperada de produtos vendidos e respectivas embalagens, por categoria.</p>				
				<p>PR = Produtos e embalagens recuperadas</p>	Toneladas	0,00	0,00	0,00
				<p>PV = Produtos e embalagens vendidas</p>	Toneladas	0,00	0,00	
				<p>P = Percentagem de produtos e embalagens recuperadas</p>	%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
CONCORDÂNCIA	EN28	Essencial	<p>O nível de não conformidade dentro da organização, caracteriza a capacidade da gestão em assegurar que as operações obedecem a certos parâmetros de desempenho.</p> <p>Do ponto de vista económico, assegurar a conformidade com leis ajuda a reduzir riscos financeiros directos (através de multas) e indirectos (impacto na reputação), podendo em situações limite e ao abrigo da Directiva de Responsabilidade Ambiental, obrigar a organização à realização de operações de limpeza ou outras responsabilidades ambientais dispendiosas.</p>	<p>Montantes envolvidos no pagamento de coimas significativas e o número total de sanções não-monetárias por incumprimento das leis e regulamentos ambientais</p>	<p>Nº de sanções não monetárias</p>	0	0	0
					<p>Milhares de euros</p>	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Notas: **NA** - Não aplicável; **ND** - Não disponível

ferchasq@netcabo.pt

insira o logotipo da sua empresa		TESE DE MESTRADO EM GESTÃO “A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise”						
Indicadores de Desempenho de Práticas Laborais e Trabalho Condigno								
Aspecto	Código Indicador (GRI)	Tipo	Pertinência do Indicador	Descrição	Unidades de Medida	2007	2008	2009
EMPREGO	LA1	Essencial	A existência de formas diferentes de contrato encontra-se prevista na legislação em vigor, e as organizações recorrem às mesmas consoante as suas necessidades. A flutuação do número de trabalhadores de uma organização pode ter origens diversificadas (reorganizações, actividades efectuadas em sub-contratação, etc...). A monitorização deste indicador permite identificar qual a política de gestão de recursos humanos seguida pela organização, sem no entanto entrar nas causas que a pode justificar	Discrimine a mão-de-obra total, por tipo de emprego, por contrato de trabalho	Nº de trabalhadores			
				Total de Trabalhadores				
				Efectivos				
				Contratos a termo				
	LA2	Essencial	A rotatividade dos colaboradores de uma organização evidencia a forma como esta é capaz de os fidelizar, através de políticas e acções ao nível dos RH; A análise desta rotatividade quer por faixa etária, quer por género, permite identificar quais as faixas etárias e géneros mais vulneráveis às mudanças organizacionais	Número total de trabalhadores e respectiva taxa de rotatividade, por faixa etária e género				
				Taxa Rotatividade Global	%			
				< 30 anos (trab. com - 30 anos que saíram da empresa vs nº saídas)	%			
				30 a 50 anos (trab. com + 30 e - 50 anos que saíram da empresa vs nº saídas)	%			
				> 50 anos (trab. com + 50 anos que saíram da empresa vs nº saídas)	%			
				Homens (trabalhadores que saíram da empresa vs nº saídas)	%			
Mulheres (trabalhadoras que saíram da empresa vs nº saídas)	%							


A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	LA7	Essencial	<p>A gestão dos diferentes indicadores ao nível da Higiene e Segurança no Trabalho, além de corresponderem a exigências legais (as organizações podem incorrer em acções penais por incumprimento de monitorização / comunicação dos resultados obtidos), identifica a política HST seguida pela organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se segue o primado da prevenção, identificando os riscos e prevenindo os acidentes de trabalho ou, se pelo contrário, - assume uma posição passiva e reactiva aos diferentes problemas que se lhe colocam; <p>Os acidentes de trabalho têm custos elevados (alguns deles invisíveis), podendo ainda em função da gravidade dos mesmos, criar problemas com as comunidades onde as organizações se inserem.</p>	Taxa de lesões, doenças profissionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho.					
				Acidentes de trabalho - total de acidentes de trabalho com e sem baixa	Quantidade				
				Índice de frequência = $N.º \text{ de acidentes com baixa} \times 1000000 / N.º \text{ horas-homem trabalhadas}$	Rácio				
				Índice Duração = $N.º \text{ dias perdidos} / N.º \text{ de acidentes de Trabalho}$	Rácio				
				Número de colaboradores com doenças profissionais declaradas e reconhecidas pelas entidades competentes	Quantidade				
				Dias perdidos, resultantes de acidentes de trabalho	Quantidade de dias				
				Absentismo devido a acidentes de trabalho	%				
				Óbitos relacionados com acidentes de trabalho	Quantidade				
	LA8	Essencial	<p>Programas preventivos (campanhas anti-tabaco, controlo de alcoolémia, formação sobre movimentação de cargas, etc...), destinados aos colaboradores ou às suas famílias / membros das comunidades, reforçam a inserção social das organizações, facilitando a obtenção da "licença social de laboração".</p>	Programas em curso de educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco, em curso, para garantir assistência aos trabalhadores, às suas famílias ou aos membros da comunidade afectados por doenças graves	Nº de programas lançados pela organização				
	FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO	LA10	Essencial	<p>A formação dos colaboradores, numa lógica de aprendizagem ao longo da vida, colmatando muitas vezes as lacunas de conhecimento que estes trazem da formação escolar ministrada pelo Estado, corresponde a uma actividade de característica "mais", dado que quer a organização quer o colaborador beneficia da mesma;</p> <p>As acções devem corresponder a designios bem definidos e abrangerem o universo de colaboradores;</p> <p>Além de ser um requisito legal, é acima de tudo, o resultado de uma postura da gestão de topo da organização, que vê na formação dos colaboradores uma mais-valia e não um custo.</p>	Média de horas de formação, por ano, por trabalhador, discriminadas por categoria de funções				
Dirigentes					Nº de Horas				
Quadros Superiores					Nº de Horas				
Quadros Médios					Nº de Horas				
Profissionais altamente qualificados					Nº de Horas				
Profissionais qualificados					Nº de Horas				
Encarregados / Chefias					Nº de Horas				
Operadores					Nº de Horas				

DIVERSIDADE E IGUALDADE	LA14	Essencial	<p>A monitorização deste indicador permite identificar qual a política seguida pela organização ao nível da contratação de colaboradores e dos salários a eles associados;</p> <p>Ainda que previsto em alguns elementos de contratação colectiva (homens ganharem mais que mulheres, para as mesmas funções / categorias), a eliminação desta barreira posiciona a organização num contexto de apelo à captação de recursos para laborarem na mesma.</p>	<p>Discriminação do rácio do salário base entre homens e mulheres, por categoria de funções</p> <p>Fórmula de cálculo: Média dos salários dos homens em determinada função a dividir pela média dos salários das mulheres para a mesma função</p>				
				Dirigentes	Rácio			
				Quadros Superiores	Rácio			
				Quadros Médios	Rácio			
				Profissionais altamente qualificados	Rácio			
				Profissionais qualificados	Rácio			
				Encarregados / Chefias	Rácio			
				Operadores	Rácio			


Notas: **NA** - Não aplicável; **ND** - Não disponível

ferchasq@netcabo.pt

insira o logotipo da sua empresa		TESE DE MESTRADO EM GESTÃO “A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise”						
Indicadores de Desempenho Social Referente à Sociedade								
Aspecto	Código Indicador (GRI)	Tipo	Pertinência do Indicador	Descrição	Unidades de Medida	2007	2008	2009
COMUNIDADE	SO1	Essencial	<p>O exercício de uma actividade industrial, comercial ou de serviços, num determinado local, pressupõe eventuais impactes sobre o mesmo (em termos físicos - solo), mas igualmente sobre as comunidades que o envolvem.</p> <p>Uma atitude proactiva de identificação dos eventuais impactes, quer na fase de instalação da actividade, quer durante a mesma ou na fase de desinstalação, permite às organizações antecipar potenciais problemas e / ou custos ou penalizações.</p> <p>A recente Directiva de Responsabilidade Ambiental (DL n.º 147/2008, de 29 de Julho) e os seguros a ela associados, são disso um bom exemplo.</p>	Natureza, âmbito e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactes das operações nas comunidades, incluindo no momento da sua instalação, durante a operação e no momento da retirada	Nº de programas lançados			

Notas: **NA** - Não aplicável; **ND** - Não disponível

ferchasq@netcabo.pt

insira o logotipo da sua empresa		TESE DE MESTRADO EM GESTÃO “A Gestão de PME's e a Sustentabilidade – Visão em tempos de crise”						
Indicadores de Desempenho Referentes à Responsabilidade pelo Produto								
Aspecto	Código Indicador (GRI)	Tipo	Pertinência do Indicador	Descrição	Unidades de Medida	2007	2008	2009
CONCORDÂNCIA	PR9	Essencial	As organizações ao colocarem nos mercados os seus produtos (tangíveis ou não tangíveis) assumem a responsabilidade de que os mesmos respeitam as especificações estabelecidas (por si próprias ou via acordo com os seus clientes), bem como da legislação que lhes possa estar associada; Em determinadas situações, informações relativas ao uso, às condições de armazenagem / conservação, etc..., são parte integrante do que é colocado à disposição dos clientes; O não cumprimento destes pressupostos pode levar as organizações a incorrer em situações de penalização, de eventuais litígios com as partes interessadas e à perda de imagem; A monitorização destas situações (e mais do que isso, a adopção de acções que impeçam recorrência) é um sinal positivo transmitido pelas organizações.	Montante das coimas (significativas) por incumprimento de leis e regulamentos relativos ao fornecimento e utilização de produtos e serviços.	Milhares de euros	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Notas: **NA** - Não aplicável; **ND** - Não disponível

ferchasq@netcabo.pt

ANEXO 5 – INQUÉRITO ÀS EMPRESAS – *SURVEY ON-LINE*

Sustentabilidade - Resposta de PME's do Distrito de Aveiro

1. Default Section

1. O presente inquérito destina-se a ser aplicado por PME's, no quadro de tese de Mestrado em Gestão - ISCTE / INDEG Business School - Lisboa, a qual visa identificar como responderam este tipo de empresas do Distrito de Aveiro perante a crise financeira que afectou e continua a afectar a economia mundial, e que tão grandes impactes teve nas empresas e em particular nas que são objecto do trabalho.

Agradeço que proceda à identificação da empresa, sff.

Designação Social

CAE

Descrição da actividade

2. De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia 2003/261/CE de 6 de Maio de 2003, as PME's são classificadas segundo os seguintes critérios:

Média empresa: empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual (VNA) não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros

Pequena empresa: empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual (VNA) ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

De acordo com estes critérios, a sua empresa enquadrava-se em que categoria?

	2007	2008	2009
Nº colaboradores 10-49	€	€	€
Nº colaboradores 50-99	€	€	€
Nº colaboradores 100-149	€	€	€
Nº colaboradores 150-199	€	€	€
Nº colaboradores 200-249	€	€	€
VNA <= 5 M€	€	€	€
< 5 M€ VNA <= 10 M€	€	€	€
< 10 M€ VNA <= 20 M€	€	€	€
< 20 M€ VNA <= 30 M€	€	€	€
< 30 M€ VNA <= 40 M€	€	€	€
< 10 M€ VNA < 50 M€	€	€	€

Sustentabilidade - Resposta de PME's do Distrito de Aveiro

3. A empresa possui licença de laboração?

NA - Não aplicável

Definitiva

Condicionada

Se a licença for condicionada, indique qual o prazo atribuído para a resolução dos problemas encontrados

4. Considerando 2008 como um ano que já foi afectado pela turbulência resultante da crise financeira, como considera que se processou a evolução em 2009, dos seguintes aspectos:

	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA - Não aplicável	ND - Dados não disponíveis	NR - Não realizado em 2009
Volume de Negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos Operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nº Total de Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nº de colaboradores com contrato a termo certo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nº de colaboradores com contrato a termo incerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos com compras a fornecedores locais / nacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indemnizações a colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donativos e outros investimentos na comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Qual a relevância que a Sustentabilidade tem para a organização e a sua estratégia, na perspectiva da pessoa com o maior poder de decisão na organização (por ex., o Director-Geral, o Presidente do Conselho de Administração ou cargo de importância equivalente)

1 - Nada importante

2 - Pouco importante

3 - Medianamente importante

4 - Importante

5 - Muito importante

6 - Extremamente importante

Sustentabilidade - Resposta de PME's do Distrito de Aveiro

6. As empresas não actuam / estão sozinhas, no quadro das actividades que desenvolvem. De uma forma ou outra, com maior ou menor intensidade, interagem mutuamente com diversas componentes da sociedade, constituindo a identificação das partes interessadas (stakeholders), das suas necessidades e expectativas, uma tarefa que as empresas (e organizações) devem desenvolver para melhorarem o seu desempenho.

Partindo do princípio que o exercício acima indicado já foi realizado pela sua empresa, identifique da lista seguintes qual ou quais as partes interessadas que foram identificadas.

	NA - Não Aplicável	Sim	Não
Bancos	€	€	€
Accionistas	€	€	€
Legisladores	€	€	€
Reguladores	€	€	€
Governos Nacionais ou Locais	€	€	€
Comunidade	€	€	€
ONG's (Organizações Não Governamentais)	€	€	€
Associações (Comércio, Indústria,...)	€	€	€
Universidades	€	€	€
Colaboradores	€	€	€
Sindicatos	€	€	€
Fornecedores	€	€	€
Clientes	€	€	€
Consumidores	€	€	€
Concorrentes	€	€	€

Sustentabilidade - Resposta de PME's do Distrito de Aveiro

7. A formação dos colaboradores, numa lógica de aprendizagem ao longo da vida, colmatando muitas vezes as lacunas de conhecimento que estes trazem da formação escolar ministrada pelo Estado, corresponde a uma actividade de característica "mais/mais", dado que quer a organização quer o colaborador beneficia da mesma.

Comparando com o ano de 2008, como avalia a evolução em 2009 dos seguintes aspectos:

	ND - Dados não disponíveis	NR - Não se realizaram acções em 2009	Reduziram face a 2008	Mantiveram-se face a 2008	Aumentaram face a 2008
Custos formação / ano	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Nº de Horas de Formação / ano	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Percentagem de colaboradores envolvidos em acções de formação	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ

Se considerar pertinente formular comentário sobre o tema da formação dos colaboradores, use o espaço abaixo

Sustentabilidade - Resposta de PME's do Distrito de Aveiro

8. A gestão ambiental assume particular importância como um dos pilares da Sustentabilidade, dado que os recursos necessários para o exercício das actividades das empresas não são inesgotáveis. A monitorização dos consumos tem de ser parte integrante da gestão das empresas, e políticas de redução dos mesmos devem ser desenvolvidas.

Face a 2008, como evoluíram os seguintes aspectos:

	NA - Não Aplicável	ND - Dados não disponíveis	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram
Emissões de Partículas	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Emissões de Óxido de azoto (NOx)	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Emissões de Óxido de enxofre (SOx)	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Emissões de Compostos Orgânicos Voláteis (COV's)	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Produção de Resíduos Perigosos	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Produção de Resíduos Não Perigosos	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Consumo de água de rede pública	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Consumo de água de furos	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Consumo de Gás Natural	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Consumo de Gás Propano	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Consumo de Electricidade	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Consumo de Gasóleo	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Consumo de Gasolina	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
Consumo de Biomassa	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ

Se quiser formular comentário sobre os aspectos ambientais citados, use o espaço abaixo

Sustentabilidade - Resposta de PME's do Distrito de Aveiro

9. A gestão dos diferentes indicadores ao nível da Higiene e Segurança no Trabalho, além de corresponderem a exigências legais (as organizações podem incorrer em acções penais por incumprimento de monitorização / comunicação dos resultados obtidos), identifica a política HST seguida pela organização.

Considerando os dados de 2009 (ano em que a crise financeira mais afectou as empresas) e comparando-os com os de 2008, qual foi a evolução dos seguintes indicadores:

	Reduziram face a 2008	Mantiveram-se face a 2008	Aumentaram face a 2008
Nº de Acidentes de Trabalho (AT)	jñ	jñ	jñ
Índice de Frequência dos AT	jñ	jñ	jñ
Índice de Duração dos AT	jñ	jñ	jñ
Taxa de Absentismo associada aos AT	jñ	jñ	jñ

Se verificou variações superiores a 10% e entender clarificar as razões que levaram a essa evolução, use o espaço abaixo

10. O respeito da legislação ambiental, higiene e segurança no trabalho e da informação relativa ao produto (tangível ou não tangível) é uma obrigação das empresas, sendo o desrespeito das mesmas passível de aplicação de coimas, que podem atingir valores financeiros significativos e afectarem a imagem das mesmas face às suas partes interessadas (stakeholders). Considerando a crise financeira de 2008/2009 e os impactes que a mesma teve no desempenho das empresas, a sua organização foi afectada por coimas em algum(s) dos seguintes domínios:

	2007	2008	2009
Ambiente - Sim	€	€	€
Ambiente - Não	€	€	€
HST - Sim	€	€	€
HST - Não	€	€	€
Responsabilidade do produto - Sim	€	€	€
Responsabilidade do produto - Não	€	€	€

Se entender necessário formular comentário de justificação para alguma coima que tenha afectado a sua organização, utilize o espaço abaixo

Sustentabilidade - Resposta de PME's do Distrito de Aveiro

11. A participação da sua empresa no inquérito é fundamental para o sucesso do projecto de tese de Mestrado e para, por amostragem, compreender como as PME's vêem a Sustentabilidade.

Todas as informações fornecidas serão mantidas em estrito regime de confidencialidade, sendo no entanto objecto de tratamento estatístico visando a inclusão no trabalho.

Se quiser tomar conhecimento das conclusões do presente inquérito, agradeço que proceda ao preenchimento dos campos abaixo indicados, em particular o endereço de mail para onde deverá ser dirigida a informação à posteriori.

OBRI GADO pela sua participação

Nome:

Empresa:

Morada 1:

Cidade:

Código postal:

País:

Endereço de correio electrónico:

Número de telefone:

ANEXO 6 – TRATAMENTO DE DADOS – OUTPUTS SPSS 16.0 FOR WINDOWS

CROSSTABS

/TABLES=RelevSustentabilidade BY LicençaLaboração

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
RelevSustent * LicLaboração	11	78,6%	3	21,4%	14	100,0%

RelevSustent * LicLaboração Crosstabulation

Count		LicLaboração		
		Definitiva	Condicionada	Total
RelevSustent	Importante	6	1	7
	Muito Importante	3	0	3
	Extremamente Importante	1	0	1
	Total	10	1	11

CROSSTABS

/TABLES=TipoEmpresa BY VolumeNegócios

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * VN	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%

PME * VN Crosstabulation

Count		VN			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
PME	Pequena Empresa	3	1	5	9
	Média Empresa	4	1	0	5
	Total	7	2	5	14

CROSSTABS

/TABLES=VolumeNegócios BY CustosOperacionais

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * CO	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

VN * CO Crosstabulation

Count		Custos Operacionais			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	4	2	0	6
	Mantiveram-se	1	1	0	2
	Aumentaram	0	3	2	5
	Total	5	6	2	13

CROSSTABS

/TABLES=TipoEmpresa BY CustosCompras

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * CustosCompras	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%

PME * CustosCompras Crosstabulation

Count		CustosCompras			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
PME	Pequena Empresa	1	3	5	9
	Média Empresa	2	0	3	5
	Total	3	3	8	14

CROSSTABS

/TABLES=TipoEmpresa BY Donativos
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * Donativos	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

PME * Donativos Crosstabulation

Count		Donativos					Total
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	
PME	Pequena Empresa	1	4	1	1	1	8
	Média Empresa	2	0	1	1	1	5
	Total	3	4	2	2	2	13

CROSSTABS

/TABLES=VolumeNegócios BY Donativos
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * Donativos	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

VN * Donativos Crosstabulation

Count		Donativos					Total
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	
VN	Reduziram	2	2	1	0	2	7
	Mantiveram-se	1	0	0	1	0	2

VN * Donativos Crosstabulation

Count

		Donativos					Total
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	
VN	Aumentaram	0	2	1	1	0	4
	Total	3	4	2	2	2	13

CROSSTABS

```

/TABLES=TipoEmpresa BY TotalColaboradores ColabContTermCerto ColabContTermIncerto
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * TotColaboradores	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
PME * CCTC	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
PME * CCTI	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%

PME * TotColaboradores Crosstabulation

Count

		TotColaboradores			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
PME	Pequena Empresa	0	8	1	9
	Média Empresa	3	2	0	5
	Total	3	10	1	14

PME * CCTC Crosstabulation

Count

		CCTC					
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	Total
PME	Pequena Empresa	0	6	1	1	1	9
	Média Empresa	2	2	1	0	0	5
	Total	2	8	2	1	1	14

PME * CCTI Crosstabulation

Count

		CCTI				
		Reduziram	Mantiveram-se	NA	NR	Total
PME	Pequena Empresa	1	6	1	1	9
	Média Empresa	3	2	0	0	5
	Total	4	8	1	1	14

CROSSTABS

```

/TABLES=VolumeNegócios BY TotalColaboradores ColabContTermCerto ColabContTermIncerto
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT

```

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * TotColaboradores	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * CCTC	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * CCTI	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%

VN * TotColaboradores Crosstabulation

Count

		TotColaboradores			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	3	4	0	7
	Mantiveram-se	0	2	0	2
	Aumentaram	0	4	1	5
	Total	3	10	1	14

VN * CCTC Crosstabulation

Count

		CCTC					
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	Total
VN	Reduziram	2	3	2	0	0	7
	Mantiveram-se	0	2	0	0	0	2
	Aumentaram	0	3	0	1	1	5
	Total	2	8	2	1	1	14

VN * CCTI Crosstabulation

Count

		CCTI				
		Reduziram	Mantiveram-se	NA	NR	Total
VN	Reduziram	4	2	0	1	7
	Mantiveram-se	0	2	0	0	2
	Aumentaram	0	4	1	0	5
	Total	4	8	1	1	14

FREQUENCIES VARIABLES=TipoEmpresa
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Statistics

PME		
N	Valid	14
	Missing	0

PME

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena Empresa	9	64,3	64,3	64,3
	Média Empresa	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

CROSSTABS

/TABLES=TipoEmpresa BY Colab2007 Colab2008 Colab2009 VN07 VN08 VN09
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * Colaboradores 2007	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
PME * Colaboradores 2008	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
PME * Colaboradores 2009	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
PME * Volume Negócios 2007	9	64,3%	5	35,7%	14	100,0%
PME * Volume Negócios 2008	9	64,3%	5	35,7%	14	100,0%
PME * Volume Negócios 2009	9	64,3%	5	35,7%	14	100,0%

PME * Colaboradores 2007 Crosstabulation

Count		Colaboradores 2007			
		10-49	50-99	100-149	Total
PME	Pequena Empresa	7	2	0	9

PME * Colaboradores 2007 Crosstabulation

Count		Colaboradores 2007			
		10-49	50-99	100-149	Total
PME	Média Empresa	0	3	1	4
	Total	7	5	1	13

PME * Colaboradores 2008 Crosstabulation

Count		Colaboradores 2008			
		10-49	50-99	100-149	Total
PME	Pequena Empresa	7	2	0	9
	Média Empresa	0	3	1	4
	Total	7	5	1	13

PME * Colaboradores 2009 Crosstabulation

Count		Colaboradores 2009				
		10-49	50-99	100-149	200-249	Total
PME	Pequena Empresa	7	2	0	0	9
	Média Empresa	0	3	1	1	5
	Total	7	5	1	1	14

PME * Volume Negócios 2007 Crosstabulation

Count		Volume Negócios 2007				
		<= 5 M€	< 5 M€ VN <= 10 M€	< 10 M€ VN <= 20 M€	< 20 M€ VN <= 30 M€	Total
PME	Pequena Empresa	4	2	0	0	6
	Média Empresa	0	1	1	1	3
	Total	4	3	1	1	9

PME * Volume Negócios 2008 Crosstabulation

Count		Volume Negócios 2008				
		<= 5 M€	< 5 M€ VN <= 10 M€	< 10 M€ VN <= 20 M€	< 20 M€ VN <= 30 M€	Total
PME	Pequena Empresa	4	2	0	0	6
	Média Empresa	0	1	1	1	3
	Total	4	3	1	1	9

PME * Volume Negócios 2009 Crosstabulation

Count		Volume Negócios 2009			
		<= 5 M€	< 5 M€ VN <= 10 M€	< 10 M€ VN <= 20 M€	Total
PME	Pequena Empresa	4	2	0	6
	Média Empresa	0	2	1	3

PME * Volume Negócios 2009 Crosstabulation

Count		Volume Negócios 2009			
		<= 5 M€	< 5 M€ VN <= 10 M€	< 10 M€ VN <= 20 M€	Total
PME	Total	4	4	1	9

CROSSTABS

```

/TABLES=Colab2007 Colab2008 Colab2009 VN07 VN08 VN09 BY TipoEmpresa
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
    
```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Colaboradores 2007 * PME	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
Colaboradores 2008 * PME	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
Colaboradores 2009 * PME	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
Volume Negócios 2007 * PME	9	64,3%	5	35,7%	14	100,0%
Volume Negócios 2008 * PME	9	64,3%	5	35,7%	14	100,0%
Volume Negócios 2009 * PME	9	64,3%	5	35,7%	14	100,0%

Colaboradores 2007 * PME Crosstabulation

Count		PME		
		Pequena Empresa	Média Empresa	Total
Colaboradores 2007	10-49	7	0	7
	50-99	2	3	5
	100-149	0	1	1
	Total	9	4	13

Colaboradores 2008 * PME Crosstabulation

Count		PME		
		Pequena Empresa	Média Empresa	Total
Colaboradores 2008	10-49	7	0	7
	50-99	2	3	5

Colaboradores 2008 * PME Crosstabulation

Count		PME		
		Pequena Empresa	Média Empresa	Total
Colaboradores 2008	100-149	0	1	1
	Total	9	4	13

Colaboradores 2009 * PME Crosstabulation

Count		PME		
		Pequena Empresa	Média Empresa	Total
Colaboradores 2009	10-49	7	0	7
	50-99	2	3	5
	100-149	0	1	1
	200-249	0	1	1
	Total	9	5	14

Volume Negócios 2007 * PME Crosstabulation

Count		PME		
		Pequena Empresa	Média Empresa	Total
Volume Negócios 2007	<= 5 M€	4	0	4
	< 5 M€ VN <= 10 M€	2	1	3
	< 10 M€ VN <= 20 M€	0	1	1
	< 20 M€ VN <= 30 M€	0	1	1
	Total	6	3	9

Volume Negócios 2008 * PME Crosstabulation

Count		PME		
		Pequena Empresa	Média Empresa	Total
Volume Negócios 2008	<= 5 M€	4	0	4
	< 5 M€ VN <= 10 M€	2	1	3
	< 10 M€ VN <= 20 M€	0	1	1
	< 20 M€ VN <= 30 M€	0	1	1
	Total	6	3	9

Volume Negócios 2009 * PME Crosstabulation

Count		PME		
		Pequena Empresa	Média Empresa	Total
Volume Negócios 2009	<= 5 M€	4	0	4
	< 5 M€ VN <= 10 M€	2	2	4

Volume Negócios 2009 * PME Crosstabulation

Count

		PME		
		Pequena Empresa	Média Empresa	Total
Volume Negócios 2009	< 10 M€ VN <= 20 M€	0	1	1
	Total	6	3	9

CROSSTABS

```

/TABLES=VolumeNegócios BY TotalColaboradores ColabContTermCerto ColabContTermIncerto
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
    
```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * TotColaboradores	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * CCTC	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * CCTI	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%

VN * TotColaboradores Crosstabulation

Count

		TotColaboradores			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	3	4	0	7
	Mantiveram-se	0	2	0	2
	Aumentaram	0	4	1	5
	Total	3	10	1	14

VN * CCTC Crosstabulation

Count

		CCTC					
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	Total
VN	Reduziram	2	3	2	0	0	7
	Mantiveram-se	0	2	0	0	0	2
	Aumentaram	0	3	0	1	1	5
	Total	2	8	2	1	1	14

VN * CCTI Crosstabulation

Count

		CCTI				
		Reduziram	Mantiveram-se	NA	NR	Total
VN	Reduziram	4	2	0	1	7
	Mantiveram-se	0	2	0	0	2
	Aumentaram	0	4	1	0	5
	Total	4	8	1	1	14

```

CROSSTABS
  /TABLES=TipoEmpresa BY Indemnizações
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.

```

```

CROSSTABS
  /TABLES=TipoEmpresa BY Indemnizações
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * Indemnizações	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

PME * Indemnizações Crosstabulation

Count		Indemnizações					Total
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	
PME	Pequena Empresa	1	1	0	3	3	8
	Média Empresa	1	0	2	1	1	5
	Total	2	1	2	4	4	13

```

CROSSTABS
  /TABLES=VolumeNegócios BY Indemnizações
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * Indemnizações	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

VN * Indemnizações Crosstabulation

Count		Indemnizações					Total
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	NA	NR	
VN	Reduziram	1	0	2	1	3	7
	Mantiveram-se	0	0	0	1	0	1
	Aumentaram	1	1	0	2	1	5
	Total	2	1	2	4	4	13

CROSSTABS

/TABLES=TipoEmpresa BY CustosFormaço Hor asFormaço ColabEnvolAcçForm

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * CustosForm	12	85,7%	2	14,3%	14	100,0%
PME * HorasForm	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
PME * ColabForm	12	85,7%	2	14,3%	14	100,0%

PME * CustosForm Crosstabulation

Count

		CustosForm					Total
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
PME	Pequena Empresa	1	1	1	4	1	8
	Média Empresa	0	0	2	0	2	4
	Total	1	1	3	4	3	12

PME * HorasForm Crosstabulation

Count

		HorasForm					Total
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
PME	Pequena Empresa	1	1	2	3	2	9
	Média Empresa	0	0	2	0	3	5
	Total	1	1	4	3	5	14

PME * ColabForm Crosstabulation

Count

		ColabForm					Total
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
PME	Pequena Empresa	1	1	1	4	1	8
	Média Empresa	0	0	2	0	2	4
	Total	1	1	3	4	3	12

CROSSTABS

/TABLES=TipoEmpresa BY CustosFormaçoão HorasFormaçoão ColabEnvolAcçForm
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * CustosForm	12	85,7%	2	14,3%	14	100,0%
PME * HorasForm	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
PME * ColabForm	12	85,7%	2	14,3%	14	100,0%

PME * CustosForm Crosstabulation

Count

		CustosForm					Total
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
PME	Pequena Empresa	1	1	1	4	1	8
	Média Empresa	0	0	2	0	2	4
	Total	1	1	3	4	3	12

PME * HorasForm Crosstabulation

Count

		HorasForm					Total
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
PME	Pequena Empresa	1	1	2	3	2	9
	Média Empresa	0	0	2	0	3	5
	Total	1	1	4	3	5	14

PME * ColabForm Crosstabulation

Count

		ColabForm					Total
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
PME	Pequena Empresa	1	1	1	4	1	8
	Média Empresa	0	0	2	0	2	4

PME * ColabForm Crosstabulation

Count		ColabForm					
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
PME	Total	1	1	3	4	3	12

CROSSTABS

```

/TABLES=VolumeNegócios BY CustosFormação HorasFormação ColabEnvolAcçForm
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * CustosForm	12	85,7%	2	14,3%	14	100,0%
VN * HorasForm	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * ColabForm	12	85,7%	2	14,3%	14	100,0%

VN * CustosForm Crosstabulation

Count		CustosForm					
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	0	1	2	1	1	5
	Mantiveram-se	0	0	1	0	1	2
	Aumentaram	1	0	0	3	1	5
	Total	1	1	3	4	3	12

VN * HorasForm Crosstabulation

Count		HorasForm					
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	0	1	3	1	2	7
	Mantiveram-se	0	0	1	0	1	2

VN * HorasForm Crosstabulation

Count

		HorasForm					Total
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
VN	Aumentaram	1	0	0	2	2	5
	Total	1	1	4	3	5	14

VN * ColabForm Crosstabulation

Count

		ColabForm					Total
		ND	NR	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	
VN	Reduziram	0	1	2	1	1	5
	Mantiveram-se	0	0	1	0	1	2
	Aumentaram	1	0	0	3	1	5
	Total	1	1	3	4	3	12

CROSSTABS

/TABLES=VolumeNegócios BY AcidentesTrabalho ÍndiceFrequência ÍndiceDuração
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * AT	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * IFAT	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
VN * IDAT	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%

VN * AT Crosstabulation

Count

		AT			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	4	2	1	7
	Mantiveram-se	2	0	0	2
	Aumentaram	1	3	1	5
	Total	7	5	2	14

VN * IFAT Crosstabulation

Count

		IFAT			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	3	2	1	6
	Mantiveram-se	2	0	0	2
	Aumentaram	1	3	1	5
	Total	6	5	2	13

VN * IDAT Crosstabulation

Count

		IDAT			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	4	2	1	7
	Mantiveram-se	1	1	0	2
	Aumentaram	2	3	0	5
	Total	7	6	1	14

CROSSTABS

```
/TABLES=TipoEmpresa BY CoimasAmb2007 CoimasAmb2008 CoimasAmb2009  
/FORMAT=AVALUE TABLES  
/CELLS=COUNT  
/COUNT ROUND CELL.
```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * CoimasAmb07	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
PME * CoimasAmb08	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
PME * CoimasAmb09	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

PME * CoimasAmb07 Crosstabulation

Count

		CoimasAmb07	
		Não	Total
PME	Pequena Empresa	9	9
	Média Empresa	5	5
	Total	14	14

PME * CoimasAmb08 Crosstabulation

Count

		CoimasAmb08		
		Sim	Não	Total
PME	Pequena Empresa	1	8	9
	Média Empresa	0	4	4
	Total	1	12	13

PME * CoimasAmb09 Crosstabulation

Count

		CoimasAmb09	
		Não	Total
PME	Pequena Empresa	9	9
	Média Empresa	4	4
	Total	13	13

CROSSTABS

```
/TABLES=TipoEmpresa BY CoimasHST2007 CoimasHST2008 CoimasHST2009  
/FORMAT=AVALUE TABLES  
/CELLS=COUNT  
/COUNT ROUND CELL.
```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * CoimasHST07	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
PME * CoimasHST08	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
PME * CoimasHST09	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

PME * CoimasHST07 Crosstabulation

Count		CoimasHST07	
		Não	Total
PME	Pequena Empresa	9	9
	Média Empresa	5	5
	Total	14	14

PME * CoimasHST08 Crosstabulation

Count		CoimasHST08	
		Não	Total
PME	Pequena Empresa	9	9
	Média Empresa	4	4
	Total	13	13

PME * CoimasHST09 Crosstabulation

Count		CoimasHST09	
		Não	Total
PME	Pequena Empresa	9	9
	Média Empresa	4	4
	Total	13	13

CROSSTABS

```

/TABLES=TipoEmpresa BY CoimasPR2007 CoimasPR2008 CoimasPR2009
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PME * CoimasPR07	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
PME * CoimasPR08	12	85,7%	2	14,3%	14	100,0%
PME * CoimasPR09	12	85,7%	2	14,3%	14	100,0%

PME * CoimasPR07 Crosstabulation

Count

		CoimasPR07	
		Não	Total
PME	Pequena Empresa	8	8
	Média Empresa	5	5
	Total	13	13

PME * CoimasPR08 Crosstabulation

Count

		CoimasPR08	
		Não	Total
PME	Pequena Empresa	8	8
	Média Empresa	4	4
	Total	12	12

PME * CoimasPR09 Crosstabulation

Count

		CoimasPR09	
		Não	Total
PME	Pequena Empresa	8	8
	Média Empresa	4	4
	Total	12	12

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * EmisPartic	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
VN * NOx	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
VN * SOx	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
VN * COVS	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

VN * EmisPartic Crosstabulation

Count		EmisPartic				
		NA	ND	Reduziram	Mantiveram-se	Total
VN	Reduziram	1	1	1	3	6
	Mantiveram-se	1	0	0	1	2
	Aumentaram	1	1	1	2	5
	Total	3	2	2	6	13

VN * NOx Crosstabulation

Count		NOx				
		NA	ND	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	2	1	3	0	6
	Mantiveram-se	2	0	0	0	2
	Aumentaram	3	1	0	1	5
	Total	7	2	3	1	13

VN * SOx Crosstabulation

Count		SOx				
		NA	ND	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	2	1	3	0	6
	Mantiveram-se	2	0	0	0	2
	Aumentaram	3	1	0	1	5
	Total	7	2	3	1	13

VN * COVS Crosstabulation

Count		COVS					
		NA	ND	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	1	1	1	3	0	6

VN * COVS Crosstabulation

Count		COVS					
		NA	ND	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Mantiveram-se	1	0	0	1	0	2
	Aumentaram	2	1	1	0	1	5
	Total	4	2	2	4	1	13

CROSSTABS

```

/TABLES=VolumeNegócios BY RP RNP
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
    
```

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * RP	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * RNP	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%

VN * RP Crosstabulation

Count

		RP				
		NA	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	2	2	1	2	7
	Mantiveram-se	2	0	0	0	2
	Aumentaram	4	0	1	0	5
	Total	8	2	2	2	14

VN * RNP Crosstabulation

Count

		RNP			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	5	1	1	7
	Mantiveram-se	0	2	0	2
	Aumentaram	1	1	3	5
	Total	6	4	4	14

CROSSTABS

/TABLES=VolumeNegócios BY ÁguaRedePublica ÁguaFuros

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * ARP	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * AFuros	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%

VN * ARP Crosstabulation

Count

		ARP				
		NA	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	1	1	4	1	7
	Mantiveram-se	1	0	1	0	2
	Aumentaram	1	1	1	2	5
	Total	3	2	6	3	14

VN * AFuros Crosstabulation

Count

		AFuros				
		NA	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	3	3	1	0	7
	Mantiveram-se	0	0	1	0	1
	Aumentaram	3	0	0	2	5
	Total	6	3	2	2	13

CROSSTABS

/TABLES=VolumeNegócios BY ConsGásNatural ConsGásPropano ConsElectricidade ConsGasóleo ConsGasolina ConsBiomassa

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Fernando\Ficheiros\Mestrado\Tese\SPSS\Sustentabilidade.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VN * GN	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * GP	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * Electricidade	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * Gasóleo	13	92,9%	1	7,1%	14	100,0%
VN * Gasolina	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
VN * Biomassa	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%

VN * GN Crosstabulation

Count		GN		
		NA	Reduziram	Total
VN	Reduziram	6	1	7
	Mantiveram-se	2	0	2
	Aumentaram	5	0	5
	Total	13	1	14

VN * GP Crosstabulation

Count		GP				
		NA	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	1	4	1	1	7
	Mantiveram-se	1	0	1	0	2
	Aumentaram	5	0	0	0	5
	Total	7	4	2	1	14

VN * Electricidade Crosstabulation

Count		Electricidade			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	6	1	0	7
	Mantiveram-se	0	2	0	2

VN * Electricidade Crosstabulation

Count

		Electricidade			
		Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Aumentaram	0	2	3	5
	Total	6	5	3	14

VN * Gasóleo Crosstabulation

Count

		Gasóleo					
		NA	ND	Reduziram	Mantiveram-se	Aumentaram	Total
VN	Reduziram	1	1	1	3	1	7
	Mantiveram-se	0	0	0	0	1	1
	Aumentaram	0	0	0	0	5	5
	Total	1	1	1	3	7	13

VN * Gasolina Crosstabulation

Count

		Gasolina			
		NA	Reduziram	Mantiveram-se	Total
VN	Reduziram	6	0	1	7
	Mantiveram-se	1	1	0	2
	Aumentaram	3	1	1	5
	Total	10	2	2	14

VN * Biomassa Crosstabulation

Count

		Biomassa	
		NA	Total
VN	Reduziram	7	7
	Mantiveram-se	2	2
	Aumentaram	5	5
	Total	14	14