INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Da Prática à Estratégia: A Sustentabilidade ESG na Realidade da Prisca

Gonçalo José Pacheco Plácido dos Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Luís Pedro da Rocha Miguel, Professor Auxiliar Convidado Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:
Professora Ana Cristina de Oliveira Chaves, Assistente Convidada Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Da Prática à Estratégia: A Sustentabilidade ESG na Realidade da Prisca

Gonçalo José Pacheco Plácido dos Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Luís Pedro da Rocha Miguel, Professor Auxiliar Convidado
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:
Professora Ana Cristina de Oliveira Chaves, Assistente Convidada
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

De uma forma simples mas repleta de intenção que prometo que não me encheu de lágrimas ao escrever:

A toda a equipa da Prisca que foi incansável na forma como me apoiou e se demonstrou disponível a ajudar a entender melhor a atividade e os diversos setores da empresa.

Ao professor Luís Miguel e à professora Ana Chaves por toda a ajuda e sabedoria.

À Santa Aliança pelo apoio e amizade que sei que levarei para toda a vida.

A todos os que tenho orgulho de apresentar enquanto meus amigos com que me fui cruzando ao longo desta jornada.

À minha namorada, entre muitas outras coisas, pelo carinho e pela paciência de me aturar, que, por beleza do destino, escolheu apoiar-me todos os momentos.

Ao meu avô Dino e à minha avó Glória pela leveza passada que todos os dias me ajuda a caminhar.

Aos meus bisavós pela sorte que é ser 'o Prisca'. Ao meu avô Agostinho, à minha avó São, aos meus pais, aos meus tios e tias e a todos que vivem o dia-a-dia da Prisca, o facto de ser 'o Prisca' ser uma sorte.

À minha Belinha, ao meu Toninho e ao meu Rato, Obrigado.

'Visão fluente e é quando a mente me elucida
A que eu siga em frente e nunca retroceda na subida
O segredo para a saída não é subir altitudes
É quando aponto o importante, é quando nomeio virtudes.'

Resumo

O presente projeto teve como objetivo analisar as práticas da empresa Prisca Alimentação S.A, uma pequena e média empresa portuguesa produtora de charcutaria e de compotas, alinhadas com princípios ambientais, sociais e de governança (ESG), identificando o conjunto de dinâmicas internas e acabando por propor um plano de ação com o objetivo de aproximar a empresa de padrões internacionalmente reconhecidos, bem como procurando garantir maior eficiência operacional e maior controlo sobre todas as envolventes à atividade da empresa. A investigação partiu de uma análise documental e empírica, recorrendo a métodos estatísticos que permitiram auferir a existência de correlação entre variáveis como género, vencimento e antiguidade. A nível ambiental foram elaborados indicadores de performance por forma a auferir sobre a variação de consumos energéticos por parte da empresa, bem como foram analisadas quais as práticas de tratamento de resíduos e de aproveitamento de produtos. A nível da Governança foi feito um levantamento de toda a informação já presente na empresa, bem como o levantamento de algumas oportunidades de melhoria. O plano de ação de desenvolvimento sugere medidas concretas, como a obtenção da ISO 14001, a criação de Planos de Desenvolvimento Individual para colaboradores e a criação de um Portal de Transparência. Estas propostas procuram garantir que a empresa não só se aproxima de padrões ESG internacionalmente reconhecidos, como reforça a sua credibilidade no mercado.

Palavras-chave: ESG; PME; responsabilidade social, governança corporativa, sustentabilidade ambiental

JEL: M14; Q01

Abstract

This project aimed to analyse the practices of the company Prisca Alimentação S.A., a Portuguese SME producer of traditional charcuterie and jams, aligned with environmental, social and governance (ESG) principles, identifying key internal dynamics and at the end proposing an action plan to bring the company closer to internationally recognized ESG standards, while ensuring greater efficiency and stronger control over all aspects related to its business activity. The research was based on both documentary and empirical analysis, employing statistical methods that assessed the existence of correlations between variables such as gender, salary and seniority. From an environmental perspective, key performance indicators were developed to evaluate the variation in the company's energy consumption, as well as the practices of waste treatment and product reuse. At the governance level, the study involved mapping the information already available within the company and identifying opportunities for improvement. The proposed action plan suggests concrete measures, such as obtaining ISO 14001 certification, implementing Individual Development Plans for employees, and establishing a Transparency Portal. These recommendations aim not only to align the company with internationally recognized ESG standards but also to reinforce its credibility and reputation in the market.

Keywords: ESG; SME; social responsibility; corporate governance; sustainability.

JEL: M14; Q01

Índice

Agradecimentos i

Resumo iii

Abstract v

Lista de tabelas xi

Glossário xiii

1. Introdução 1

2. Revisão de literatura 3

2.1 Empresas familiares 3

2.1.1. Conceito de empresa familiar 3

2.1.2. Principais características e particularidades das empresas familiares 3

2.2. Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares - Diferenças na gestão e nos objetivos estratégicos 5

2.3. Conceitos Fundamentais de ESG 6

2.4. Dimensões do ESG 7

2.4.1. Ambiental (E): 7

2.4.1.1. Eficiência energética 7

2.4.1.2. Gestão de Resíduos 8

2.4.1.3. Redução das emissões de gases com efeito de estufa 9

2.4.1.4. Importância da Dimensão Ambiental para a Prisca 9

2.4.2. Social (S): 10

2.4.2.1. Diversidade e inclusão 10

2.4.2.2. Respeito pelos direitos humanos e condições de trabalho 10

2.4.2.3. Relação com a comunidade 11

2.4.2.4. Importância da Dimensão Social para a Prisca 12

2.4.3. Governança (G). 12

2.4.3.1. Importância da Governança para a Prisca. 13

2.5. Benefícios da Implementação de ESG 13

2.5.1. Melhoria da reputação corporativa. 13

2.5.2. Acesso a financiamento sustentável 14

2.5.3. Redução de riscos operacionais e regulatórios 14

2.6. Desafios da implementação ESG 15

2.6.1. Barreiras na identificação, avaliação e priorização de questões ESG 15
2.6.2. Dificuldade de medição dos efeitos 15
2.6.3. Custos de implementação 15
3. ESG na Prisca 17
3.1. Levantamento da materialidade 17
3.2. Cadeia de valor 17
4. Dimensão Ambiental 19
4.1. Emissões de gases com efeito de estufa 19
4.2. Gestão de resíduos 22
4.3. Eficiência energética 24
4.4. Oportunidades de melhoria 27
5. Dimensão Social 27
5.1. Equidade e Igualdade de Oportunidades 28
5.1.1. Relação entre 'Género' e 'Nível de Qualificação' 29
5.1.2. Relação entre 'Género' e 'Categoria Profissional' 29
5.2. Teste P para amostras independentes (Vencimento e Género) 30
5.3. Modelo de Regressão Linear Múltipla 31
5.4. Princípios de progressão salarial 34
5.5. Medidas de Criação de Valor Partilhado / Intervenção Social 36
5.5.1. Políticas de Recrutamento 36
5.5.2. Bolsas e Donativos 37
5.5.3. Compra de frutas 37
5.6. Oportunidades de melhoria 37
6. Dimensão da Governança 39
6.1. Ética e conduta 39
6.2. Estrutura e Sucessão 40
6.3. Transparência e Prestação de Contas 40
6.4. Gestão de Risco e Compliance 40
6.5. Oportunidades de melhoria 41
7. Planos de Ação 43
7.1. Plano de Ação da Dimensão Ambiental 43
7.2. Plano de ação da Dimensão Social 44
7.3. Plano de ação da Dimensão Governança 46

8. Discussão 49

9. Conclusão 51

10. Referências Bibliográficas 53

Lista de tabelas

Tabela 4.1 - TEP anuais da empresa (2020-2024)..... 20
Tabela 4.2 - Vendas de produtos em embalagem Leaf Skin entre 2020 e 2024..... 21
Tabela 4.3 - Vendas de produtos com matérias-primas biológicas entre 2020 e 2024 21
Tabela 4.4 - Toneladas de resíduos recolhidos entre 2020 e 2024 23
Tabela 4.5 - Eficiência energética ao nível do consumo de eletricidade..... 24
Tabela 4.6 - Eficiência energética ao nível do consumo de água..... 25
Tabela 4.7 - Eficiência energética ao nível do consumo de gás propano 25
Tabela 4.8 - Eficiência energética ao nível do consumo de Biomassa..... 25
Tabela 4.9 - Evolução do aproveitamento de energia solar (2020-2024)..... 26
Tabela 5.1 - Teste Qui-Quadrado sobre a independência entre as variáveis ‘Género’ e ‘Nível de Qualificação’. 29
Tabela 5.2 - Teste Qui-Quadrado sobre a independência entre as variáveis ‘Género’ e ‘Categoria Profissional’..... 30
Tabela 5.3 - Teste P para amostras independentes – ‘Vencimento’ e ‘Género’..... 30
Tabela 5.4 - Valor do Teste de Cohen's para as variáveis 'Vencimento' e 'Género' 31
Tabela 5.5 - Sumário do modelo descrito..... 31
Tabela 5.6 - Anova do modelo descrito..... 31
Tabela 5.7 - Resumo dos valores do modelo..... 32
Tabela 5.8 - Teste da homogeneidade das variâncias – 'Vencimento' e 'Categoria Profissional'..... 33
Tabela 5.9 - Teste da homogeneidade das variâncias – ‘Vencimento’ e ‘Tipo de Função’ 33
Tabela 5.10 - Teste Post-Hoc Games-Howell – Relação entre ‘Vencimento’ e ‘Tipo de Categoria Profissional’ 33
Tabela 5.11 - Effect Sizes ANOVA para o ‘Tipo de Categoria Profissional’ 34
Tabela 5.12 - Teste Tukey HSD com a variável Tipo de Função..... 34
Tabela 5.13 - Tamanho dos Efeitos da ANOVA para o ‘Tipo de Função’ 34
Tabela 5.14 - Correlação entre ‘Vencimento’ e ‘Anos de Casa’ para funcionários..... 35
Tabela 5.15 - Correlação entre ‘Anos de Casa’ e ‘Vencimento’ para colaboradores do setor comercial. 35
Tabela 5.16 - Correlação entre ‘Anos de Casa’ e ‘Vencimento’ 35

Glossário

ESG – *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança)
GEE – Gases com Efeito de Estufa
GRI – Global Reporting Initiative
IPCC – *Intergovernmental Panel on Climate Change* (Painel Intergovernamental sobre Alterações Climáticas)
ISO – International Organization for Standardization
KPI – Key performance indicator (Indicador-Chave de Desempenho)
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
PME – Pequena e Média Empresa
TEP – tonelada equivalente de petróleo
ANOVA – Análise de Variância
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ESRS - *European Sustainability Reporting Standards*

1. Introdução

Em 2025, o papel das empresas vai muito além da criação de riqueza ou da criação de postos de trabalho. As empresas são, atualmente, vistas e responsabilizadas enquanto agentes capazes de moldar contextos sociais e influenciar a qualidade de vida das comunidades em que atuam. São verdadeiros agentes transformadores da sociedade, com responsabilidades éticas, sociais e ambientais. A forma como as empresas interagem com os seus colaboradores e o seu meio envolvente é, portanto, fundamental ao sucesso e reputação da empresa no mercado. (Mazzucato, 2022)

Esta pressão sobre a correta ação por parte das empresas parte não só de agentes políticos e reguladores: vários investidores olham a valores como os do ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) como determinantes à alocação dos seus recursos.

A crescente valorização destas práticas é constatada quando se observa que entre 2018 (1.437 mil milhões de dólares) e 2023 (3.36 mil milhões de dólares) o volume de ativos sob gestão de fundos sustentáveis aumentou em 133.8%. (Statista, 2024). De acordo com a Bloomberg (2021), os portfólios com ativos focados em ESG deverão atingir o valor de 53 triliões no ano de 2025. Esta tendência é acompanhada por novas exigências legais que se prevê que se estendam a obrigatórias para as Pequenas e Médias Empresas nos próximos anos.

Torna-se, então, fundamental às empresas portuguesas, mesmo às que ainda não legalmente obrigadas, se preparem com antecedência para tornar estes princípios fulcrais na definição da sua estratégia. O setor alimentar é dos principais setores em que as empresas veem a sua estratégia operacional ter de ser repensada por forma a ir de encontro a valores ESG, devido à importância que estes valores têm na saúde dos consumidores e do ambiente em que atuam. (Lu, 2024)

Este é o caso da Prisca, uma empresa familiar sediada no concelho de Trancoso, no distrito da Guarda, cuja origem remonta a 1917. A empresa dedica-se à produção de enchidos, compotas e condimentos. A Prisca posiciona-se no mercado como uma marca com valores de autenticidade, bem-fazer e bem-receber. Princípios estes que refletem a identidade fundadora da empresa e o seu compromisso com a qualidade. Esta preocupação com o bem-fazer e o bem-receber estende-se, também, à forma como a empresa interage com os seus fornecedores, parceiros e comunidades locais, nomeadamente através da compra de fruta – sempre que possível – nacional para a produção das suas compotas. (Casa da Prisca, 2018)

Atualmente com cerca de 85 colaboradores e já na sua quinta geração familiar, a empresa apresenta uma faturação anual de cerca de 20 milhões de euros, sendo figura assídua na maioria

da grande distribuição alimentar em Portugal. A exportação representa, atualmente, cerca de 20% da sua atividade.

Embora a empresa já possua certificações como IFS Food, uma certificação do ramo alimentar de avaliação de capacidade de uma entidade produzir alimentos de forma segura, autêntica e com qualidade de acordo com os mecanismos legais e especificações de consumidores (IFS Management GmbH, 2024), permissão para exportar para países como o Brasil e os Estados Unidos, e tendo vindo ao longo dos anos a ser auditada com sucesso pelas várias cadeias de distribuição e de retalho em que está presente, a administração da empresa reconhece a necessidade de estruturar a sua abordagem ESG.

Não só a pressão regulatória da União Europeia coloca a empresa em alerta. O aumento da importância de valores de transparência e rastreabilidade em toda a cadeia de valor obriga a que a mesma tenha à sua disposição relatórios com informações detalhadas e estruturadas sobre as práticas da empresa ao nível social, ambiental e de governança que possam ser apresentados aos seus clientes.

Este projeto de empresa pretende, assim, analisar o estado atual da Casa da Prisca em termos de ESG, identificar quais as práticas já existentes alinhadas com estes valores e propor um plano de ação por forma a aproximar a empresa dos padrões necessários conforme os novos requisitos de sustentabilidade e de responsabilidade corporativa.

2. Revisão de literatura

2.1 Empresas familiares

As empresas familiares representam uma percentagem significativa do tecido empresarial não só em Portugal, onde a percentagem de contribuição para o PIB português proveniente de empresas familiares é de 67% e a percentagem de população empregada pelas mesmas é de cerca de 50%, como a nível mundial onde se estima que mais de metade do PIB a nível mundial provenha de empresas familiares, com cerca de 65% da população empregada nas mesmas instituições. (Tharawat Magazine, 2023) A importância das mesmas obriga a que sejam estudadas de forma criteriosa por forma a perceber quais as suas principais características e o que as distinguem de uma empresa não familiar.

2.1.1. Conceito de empresa familiar

A conotação de 'empresa familiar' pode, por vezes, associar-se a uma empresa de pequena dimensão, mas, se olharmos ao contexto português, podemos constatar que boa parte dos maiores grupos económicos têm a sua génese no contexto familiar, como a Jerónimo Martins, a Sonae e o Grupo Nabeiro. A conotação de empresa familiar não está, assim, associada à sua dimensão, mas sim ao direito de propriedade e de controlo da empresa por parte da família. De acordo com Gallo & Sveen (1991), uma empresa em que a maioria das ações é detida por uma família e a gestão é, na sua totalidade, exercida pela mesma família, é uma empresa familiar. Na União Europeia, em termos de grandes empresas com capital aberto, uma empresa é considerada familiar quando pelo menos 25% do capital está nas mãos de uma família. De acordo com Luís Bom (2020) as empresas são consideradas familiares quando o executivo máximo da empresa e a definição da estratégia empresarial, sempre assente na salvaguarda da sucessão, reside numa família.

Além do controlo acionista, o conceito de empresa familiar contempla uma sabedoria familiar, que envolve um conjunto de conhecimentos acumulados ao longo de gerações. Este conhecimento é uma das fontes de sustento das empresas familiares a longo prazo, podendo ser utilizado como um fator de diferenciação (Ge & Campopiano, 2021).

2.1.2. Principais características e particularidades das empresas familiares

A forma como uma empresa familiar é estruturada é um reflexo direto das normas sociais e da filosofia de gestão à altura em que a mesma é fundada. Essas mesmas normas e práticas de gestão têm um papel importante na forma como as empresas encaram o risco no longo prazo

(Cheng et al., 2022). As empresas familiares contam, assim, com algumas características e particularidades que as tornam únicas no mercado.

A governança nas empresas familiares tende a ser influenciada por laços familiares e o desejo de garantir o controlo sobre o negócio no longo prazo. De acordo com Brenes et al. (2010) em muitos casos os conselhos de administração em empresas familiares tendem a ser compostos unicamente por membros da família, o que poderá acabar por comprometer a correta governança. De acordo com os mesmos, a composição reduzida e cingida à família das direções limita a sua objetividade da governança corporativa, podendo por vezes comprometer a saúde da empresa.

O facto do grupo de *stakeholders* de uma empresa cingir-se, na totalidade ou em boa parte, a uma família cria vários elementos culturais que distinguem a empresa das demais e afetam a forma como o negócio é gerido. A presença da família incute valores de preocupações identitárias e de horizontes temporais mais prolongados nos membros da empresa (Dyer & Whetten, 2006; Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010), embora possam por vezes ser empresas menos propensas a práticas formais de responsabilidade social. Estes valores são vistos como críticos para compreender a sobrevivência e o sucesso organizacional das empresas familiares (Zellweger, 2012).

Outro fator inerente às empresas familiares é o conceito de *familiness*. O conceito foi abordado pela primeira vez por Habbershon e Williams (1999), que caracterizaram *familiness* como o conjunto de recursos idiossincráticos e capacidades que resultam diretamente do envolvimento da família na gestão da empresa. É algo que a família gestora imprime na cultura organizacional de uma empresa. Os autores não atribuem um juízo de valor à existência de *familiness*, mas sim consideram a mesma como um recurso ao dispor das equipas de gestão que, quando devidamente aplicado, poderá surtir efeitos positivos e vice-versa.

Posteriormente foi desenvolvida por vários autores a teoria do capital social. A mesma foi definida como a boa vontade e os recursos acessíveis a um indivíduo decorrente de relações de confiança, que podem ocorrer numa só organização ou em várias (Arregle et al., 2007). O autor refere que a combinação entre dinâmicas familiares e empresariais torna esta condição única às empresas familiares.

O facto da gestão de empresas familiares estar, regra geral, dependente da criação de uma rede de relações, obriga as empresas familiares a estarem especialmente interessadas em investir em capital social (Murillo & Lozano, 2006). A combinação das dinâmicas familiares com dinâmicas empresariais condiciona o modo de agir dos líderes, acabando por os tornar

mais sensíveis a questões de lealdade, entreajuda e conhecimento aprofundado de todos os intervenientes no negócio (Miller, Le Brenton-Miller, & Scholnick, 2008).

A transição geracional e a sucessão são, também, um dos temas centrais nas empresas familiares. O processo de sucessão requer que os vários fatores sejam pensados criteriosamente, nomeadamente as características individuais, as práticas de gestão, os mercados e, especialmente no caso das empresas familiares, uma atenção especial às dinâmicas entre familiares presentes nas empresas (Lévesque e Subramanian, 2022; Nordqvsit et al., 2013). Embora em algumas responsabilidades ao nível da gestão a transição geracional consiga ser fácil, há todo um conjunto de valores intangíveis muito complicados de passar entre gerações de forma suave (Bennedsen et al.; 2015). O autor fala de valores de legitimidade. O fundador da empresa é, regra geral, a alma do negócio, que cria ao longo do tempo uma imagem da empresa junto dos vários intervenientes do mercado, como bancos, parcerias entre empresas e outro tipo de conexões. Estes recursos intangíveis são a fonte primária de competitividade de muitas empresas familiares, tornando, assim, o processo de sucessão muito delicado.

2.2. Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares - Diferenças na gestão e nos objetivos estratégicos

As diferenças entre as empresas familiares e empresas não familiares manifestam-se em várias áreas. Uma das principais diferenças ao nível da gestão prende-se com os valores tidos em consideração aquando do planeamento da gestão. A ponderação sobre as práticas de gestão por parte de empresas familiares envolve interesses não económicos (Caiazza, 2023).

Ao nível dos objetivos estratégicos, estudos apontam para que empresas familiares, aquando do desaparecimento de novas oportunidades de crescimento numa fase de maturidade do projeto, tendem a focar-se no mesmo setor industrial antes de apostarem pela diversificação (Hafner, 2021). As empresas familiares tendem, assim, a apostar mais em estratégias de diversificação relacionada, uma vez que esta mesma acarreta um menor risco aparente e permite que se assegurem os postos de trabalho a membros familiares (Lee et al., 2016). Esta predominância num setor permite que algumas empresas familiares consigam, ao longo do tempo, formar *interlocks* estratégicos entre vários conselhos de administração do setor, que representam canais de conhecimento sobre práticas e políticas adotadas por outros participantes da mesma indústria (Palmer et al., 1993, *como citado por Caiazza, 2023*). Os *interlocks* dão-se quando são criadas ligações formais entre empresas devido à nomeação cruzada de diretores em diferentes conselhos de administração. Embora a criação destes *interlocks* esteja ao dispor de qualquer empresa, as empresas familiares deverão conseguir prestar mais atenção a estas

nomeações em conselhos administrativos, uma vez que as mesmas tendem a procurar a sua diversificação de forma relacionada ao invés da forma não relacionada (Caiazza, 2023).

2.3. Conceitos Fundamentais de ESG

O termo ESG pode ser definido como a integração de princípios Ambientais (E), Sociais (S) e de Governança (G) na estratégia operacional de uma empresa. (Lu, 2024). O conceito foi formalmente introduzido em 2004 quando referenciado no relatório '*Who Cares Wins*'. Esta iniciativa surgiu da colaboração entre o secretário-geral da ONU e o *UN Global Compact* em colaboração com o governo suíço. O relatório destaca que empresas que integram indicadores não financeiros, como fatores ESG, como pontos centrais do desenho da sua estratégia acabam por se destacar, atingindo vantagem competitiva. O mesmo destacou, também, o papel dos investidores enquanto entidades capazes de moldar todo o sistema rumo a um novo equilíbrio, acelerando o desenvolvimento da indústria por meio da integração de fatores ESG. Contudo, esta pressão por parte dos investidores não seria suficiente para expandir este processo à generalidade da indústria: seria preciso que *CEOs* e *CIOs* de instituições financeiras estivessem alinhados em estender a aplicação destes valores a todos os níveis das suas organizações.

O ESG acaba por surgir enquanto evolução da Responsabilidade Social Corporativa, acrescentando a esta abordagem uma dimensão mais estruturada e mensurável. Esta evolução surge, também, da necessidade de tornar a sustentabilidade como dimensão central do planeamento estratégico e da criação de valor das empresas. (Passas, 2024)

Não só a pressão por parte dos investidores tem impulsionado a adoção de práticas ESG: a crescente conscientização por parte de consumidores também tem moldado a forma como as empresas abordam a questões como as mudanças climáticas, a desigualdade social e a transparência corporativa. Este foco dado pelas empresas a estes valores não é apenas importante no cumprimento de regulamentações. É, também, fulcral para fortalecer a reputação de uma empresa no mercado. (Lu, 2024).

Passas (2024) aborda também o ESG 2.0, a versão mais recente do conceito. De acordo com o o autor, o ESG 2.0 representa uma mudança paradigmática, onde a sustentabilidade é tema central à sobrevivência de uma empresa, não apenas como uma questão de cumprimento de regulamentações, mas como um motor de inovação e vantagem competitiva. O mesmo constata, ainda, que empresas como a Patagonia e a Unilever conseguiram gerar resiliência e garantir a criação de valor a longo prazo, através da integração de princípios ESG alinhando-se às metas globais de desenvolvimento sustentável.

2.4. Dimensões do ESG

De seguida serão explicadas as 3 dimensões que sustentam este o ESG: o Ambiental (E), o Social (S) e a Governança (G). A correta compreensão de cada uma das dimensões é fundamental para uma correta análise do estado atual de desenvolvimento ESG do contexto em análise.

2.4.1. Ambiental (E):

A dimensão Ambiental (E) do ESG foca-se no impacto que as práticas levadas a cabo pelas empresas têm no meio ambiente. Esta dimensão pretende, também, observar qual a capacidade das empresas de mitigar esses impactos e promover práticas mais sustentáveis. Como referido anteriormente, o aumento da preocupação quanto a questões como as alterações climáticas e escassez de recursos, tornou esta dimensão central à definição do plano estratégico de uma empresa. Neste ponto, questões como a eficiência energética, a gestão de resíduos e a redução de emissões de carbono assumem um papel fulcral à qualificação das práticas das empresas.

2.4.1.1. Eficiência energética

A eficiência energética ocupa um lugar fulcral na redução do impacto ambiental da atividade empresarial. O conceito traduz-se na capacidade de usar menos energia para obter o mesmo resultado ou aumentar os resultados gastando a mesma energia, minimizando o desperdício de energia (European Environment Agency, 2024). A importância deste ponto para as empresas não se prende somente ao facto de ir de acordo com os parâmetros de redução de recursos energéticos ou com a regulamentação imposta: a eficiência energética está, também, associada a uma redução de custos por parte de uma empresa e melhorias na resiliência da mesma (Ali e Evans, 2025).

A implementação de sistemas de gestão de energia e a escolha de equipamentos mais eficientes são, então, opções a considerar para garantir economias de custos operacionais e reduzir a intensidade energética (Huo et al., 2025). De acordo com o relatório de Eficiência Energética de 2023 da International Energy Agency, estima-se que o progresso na área de redução de consumo energético permita que as empresas reduzam a sua fatura de energia em cerca de um terço e para uma redução global de 50% das emissões de CO2 até 2030. A eficiência energética é, portanto, o primeiro passo para um sistema de energia global sustentável (International Energy Agency, 2019).

A aplicação de políticas direcionadas para a eficiência energética, como incentivos fiscais e investimentos em investigação e pesquisa, revelam melhores resultados em garantir eficiência

energética do que optar pela via de aplicar políticas punitivas, como taxas sobre energia, uma vez que provêm benefícios ambientais sem colocar em risco a estabilidade económica (Huo et al., 2025).

A adoção de melhores práticas de gestão é, também, fulcral à melhoria da eficiência energética. Práticas de Total Quality Management (TQM), certificação ISO 9000, Just-in-Time (JIT) e Lean Manufacturing são consideradas algumas das melhores práticas de gestão relativamente à eficiência energética (Leseure et al., 2005). De acordo com o mesmo estudo, empresas do setor têxtil e alimentar que consigam implementar de forma correta algumas destas práticas, sendo classificadas no estudo enquanto empresas do tipo *best practice*, destacam-se das demais atingindo uma melhoria média de 5,16% de intensidade energética.

O benefício ambiental e as poupanças provenientes da eficiência energética dependem, assim, da aplicação de políticas governamentais eficazes, bem como avanços tecnológicos e abordagens sistemáticas de gestão da energia.

2.4.1.2. Gestão de Resíduos

A gestão de resíduos também ocupa um lugar fulcral na Dimensão Ambiental. Tal como no caso da eficiência energética, a adoção de práticas de gestão de resíduos pode não só minimizar o impacto ambiental de uma empresa, mas também gerar benefícios económicos à mesma.

A economia circular apresenta-se, então, como uma das principais estratégias para lidar com a gestão de resíduos. A mesma pode ser compreendida como um sistema regenerativo em que, ao desacelerar, encerrar e reduzir os ciclos de materiais e de energia é possível minimizar a utilização de recursos e a criação de resíduos, emissões e perdas de energia (Geissdoerfer et al., 2016). A implementação de práticas de economia circular é vista como uma forma de reduzir resíduos, uma vez que promove a reutilização, reciclagem e recuperação de materiais, acabando por garantir um uso mais eficiente de recursos naturais. A redução do desperdício alimentar é fulcral.

De acordo com o relatório 'The Business Case for Reducing Food Loss and Waste' Champions 12.3 (2017), cerca de um terço dos alimentos produzidos globalmente acabam por ser desperdiçados ou perdidos, o equivalente a cerca de 940 mil milhões de dólares de perdas por ano. Segundo o estudo conduzido pelos mesmos no Reino Unido foi possível verificarem que empresas que investem na redução do desperdício de alimentos conseguem obter retornos financeiros notáveis. Cada libra investida na redução de desperdício alimentar gerou cerca de 250 libras.

Adotar, então, um modelo sustentável de gestão de resíduos não só contribui ao nível da redução dos custos operacionais, como melhora a reputação de uma empresa perante os seus consumidores e investidores. De acordo com o relatório 'Global Waste Management Outlook 2024', estratégias como a reciclagem, a reutilização e o uso de energias renováveis na gestão de resíduos são fundamentais para garantir a minimização dos impactos ambientais no longo prazo.

2.4.1.3. Redução das emissões de gases com efeito de estufa

Outra das principais dimensões a ter em consideração por parte das empresas é a redução das emissões de gases com efeito de estufa, um dos principais fatores responsáveis pelas alterações climáticas (IPCC, 2018) e por colocar em causa a sobrevivência e desenvolvimento da humanidade (Lin & Xie, 2015) o que tem feito com que a regulamentação a cumprir por parte das empresas neste parâmetro seja cada vez mais exigente. Este incremento de preocupação não parte só do lado dos reguladores – é transversal a todos, uma vez que o aumento das emissões coloca em risco toda a cadeia de abastecimento, bem como prejuízos económicos. (Dincer, 1999)

Este ponto liga-se ao ponto de eficiência energética, na medida em que o consumo de energia de origem fóssil é um dos principais fatores de emissões de gases com efeito de estufa e o principal motor de carbonização. As empresas deverão, assim, otimizar o seu consumo energético, por forma a diminuir as emissões.

De acordo com o relatório Net Zero by 2050 da Agência Internacional de Energia (2021), a descarbonização da economia global exigirá investimentos significativos em tecnologias limpas e mudanças estruturais nos setores de energia, transporte e indústria.

2.4.1.4. Importância da Dimensão Ambiental para a Prisca

Sendo a Prisca uma empresa do setor agroalimentar, a mesma enfrenta desafios quanto à gestão dos seus impactos ambientais. A produção e transformação de produtos alimentares envolve, em toda a sua cadeia de valor, desde o fornecedor até ao consumidor final, consumos de energia de origem fóssil, estando os mesmos, como referidos anteriormente, associados a maiores níveis de emissões de gases com efeito de estufa.

Importa, então, à Prisca perceber como otimizar toda a sua cadeia de valor por forma a diminuir a sua pegada ambiental. A integração de melhores práticas de eficiência energética, a correta gestão de resíduos e de valorização de alguns subprodutos alimentares são fundamentais. A sustentabilidade ambiental e energética não se deverá cingir só a dar resposta

a exigências legais, mas também servir como forma de reforçar a autenticidade da marca e a sua ligação ao território onde se localiza.

2.4.2. Social (S):

A dimensão Social (S) do ESG prende-se à forma como a empresa interage com a comunidade ao seu redor. A mesma pode ser vista tanto pela via interna (com os próprios funcionários) como pela via externa, medindo a forma como a empresa interage com a sociedade de um modo geral. Esta dimensão envolve, então, várias dinâmicas como: a diversidade e a inclusão, o respeito pelos direitos humanos e as condições de trabalho e a relação com a comunidade. A *European Sustainability Reporting* Standards (ESRS) estrutura a dimensão social em 4 principais áreas: a força de trabalho própria, onde estão englobados valores de diversidade e igualdade, equidade salarial, condições de trabalho, saúde e segurança, formação e direitos humanos e sindicais; a segunda dimensão corresponde à análise das condições de todos os trabalhadores na cadeia de valor da empresa; a terceira dimensão prende-se às comunidades afetadas ao nível dos direitos económicos, sociais, culturais, bem como o impacto socioeconómico local; já a última dimensão está ligada aos consumidores e utilizadores finais, onde se verificam valores de segurança alimentar e qualidade dos produtos (EFRAG, 2023).

2.4.2.1. Diversidade e inclusão

Embora conceitos sociais como a diversidade e a inclusão possam ser vistos como temas acessórios às empresas, de acordo com o relatório 'Delivering through Diversity' (McKinsey, 2018), empresas que apresentem maiores índices de diversidade de género e étnicas nas suas equipas apresentam uma maior probabilidade de ultrapassar os seus concorrentes em termos de rentabilidade.

Contudo, o conceito de diversidade não se prende somente a questões de género e de étnia: a idade, orientação sexual e experiência profissional também se enquadram na definição de diversidade nas equipas de trabalho. (Hewlett et al., 2013).

Já o relatório 'Diversity Wins' (McKinsey, 2020) mostra que a relação entre a diversidade nas equipas de trabalho e o desempenho financeiro se tornou mais forte. Além disso, o estudo aponta à inclusão enquanto fator crítico para garantir que a diversidade é capaz de gerar impactos positivos. A retenção de talentos e o alcance de melhores resultados é, então, inerente à capacidade de uma empresa promover uma cultura inclusiva.

2.4.2.2. Respeito pelos direitos humanos e condições de trabalho

O respeito pelos direitos humanos e pelas condições de trabalho constitui outra dimensão fundamental para o ESG. A integração dos direitos humanos enquanto dimensão fundamental tem sido historicamente negligenciada, mas é essencial para uma conceção mais ampla e exigente das obrigações corporativas (Wettstein, 2012). O mesmo autor argumenta que as empresas devem desempenhar um papel proativo na defesa dos direitos humanos e não apenas remeterem-se a não violarem direitos humanos.

O trabalho das empresas pelo respeito pelos direitos humanos e pelas condições de trabalho não é, somente, interno. De acordo com Wettstein (2012), as empresas, especialmente as multinacionais, têm a capacidade e a obrigação moral de influenciar as condições de trabalho e os direitos humanos em toda a sua cadeia de valor. Isto inclui a pressão sobre fornecedores para melhorar as condições laborais e garantir o respeito pelos direitos fundamentais. A integração dos direitos humanos no ESG não só reforça a legitimidade das empresas, mas também contribui para um impacto social mais amplo e sustentável.

2.4.2.3. Relação com a comunidade

Por último: a relação que as empresas criam com a comunidade em que estão inseridos. Tal como ao nível do respeito pelos direitos humanos e pelas condições de trabalho, as empresas não devem somente seguir a regulamentação em curso. As empresas, em especial as multinacionais, devem ser exemplos e proativamente procurar criar melhores condições à comunidade em que estão inseridas. (Carroll, 1991).

Estas práticas podem ser definidas como ‘valor partilhado’, que corresponde às práticas levadas a cabo por uma empresa que permitem aumentar a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo que melhora a comunidade em que está inserida a nível económico e social (Kramer e Porter, 2018). Ao longo do artigo os autores mencionam o caso da Nestlé enquanto um caso de sucesso de implementação de valor partilhado. A Nestlé procurou, junto dos seus fornecedores, como melhorar a qualidade e a produtividade dos mesmos e entendeu que este teria de ser um esforço partilhado por ambos. Ao criar estruturas capazes de fornecer informações e conhecimento sobre melhores práticas agrícolas aos seus fornecedores ou métodos de analisar a qualidade das matérias-primas no ponto de compra a Nestlé conseguiu garantir não só valor partilhado na relação cliente-fornecedor, como também para o ambiente, uma vez que as práticas levadas a cabo teriam enfoque num uso mais correto de pesticidas e herbicidas.

Os autores referem, também, a importância da criação de clusters locais de desenvolvimento. De acordo com os mesmos, o sucesso de uma empresa não se deve só a si

própria, mas sim à interação da mesma com outras empresas e infraestruturas à sua volta. Estes clusters não envolvem só empresas, como também programas académicos, associações de comércio e outras organizações. Toda esta interação ruma à produtividade: melhores associações entre parceiros e melhores condições de partilha de conhecimento intensificam os laços entre empresas, podendo perceber de que modo cooperar por forma a atingir princípios de produtividade.

2.4.2.4. Importância da Dimensão Social para a Prisca

Sendo a Prisca uma empresa de caráter familiar, a mesma tem a oportunidade de se destacar na Dimensão Social. A Prisca deve, assim, manter a sua política de diversidade geracional, a promoção de condições de trabalho dignas para todos e manter as relações já duradouras com os fornecedores e parceiros locais. A Dimensão Social representa não só um dever ético, como também uma forma de gerar valor partilhado, algo característico dos valores fundadores da Prisca.

2.4.3. Governança (G).

A Dimensão G da sigla ESG representa conceitos de 'Governance', podendo ser compreendido como o sistema que permite a regulação e a supervisão da conduta de uma empresa e do equilíbrio de interesses entre todos os *players* envolvidos na atividade da empresa (tanto internos como externos, como as comunidades locais). O objetivo desta regulação e supervisão passa por garantir que as empresas se comportam de forma responsável e conseguem garantir fundamentos que permitam um crescimento sustentável a longo prazo (du Plessis et al., 2018) garantindo, também, que a confiança dos stakeholders se mantém e aumenta no longo prazo, uma vez que as responsabilidades das empresas são cumpridas (Stuebs e Sun, 2015).

A correta Governança deve, assim, garantir o equilíbrio entre os interesses económicos e sociais. De acordo com os Princípios de Governança Corporativa G20/OCDE (2023) uma governança eficaz envolve um conjunto de práticas e estruturas que visam garantir a transparência, a equidade e a sustentabilidade de uma instituição. Ainda de acordo com os mesmos princípios, uma boa governança pode dividir-se em 6 principais dimensões: a estrutura e independência do conselho; direitos e equidade no tratamento de acionistas; investidores institucionais e intermediários de mercado, a transparência e prestação de contas; responsabilidade do conselho de administração; sustentabilidade e resiliência.

Em empresas familiares como a Prisca, como mencionado anteriormente, a concentração de propriedade e de gestão sobre a família poderá facilitar a agilidade de tomada de decisão e

de alinhamento estratégico. Contudo, segundo Zellweger (2012), o capital social e a confiança interfamiliar podem comprometer os mecanismos formais de controlo. Alguns dos riscos geralmente associados a este ponto são a falta de independência nos órgãos de supervisão, a existência de conflitos de interesse entre gerações, a dificuldade em conduzir auditorias internas de forma isenta e a resistência à abertura a capital externo.

2.4.3.1. Importância da Governança para a Prisca.

A governança corporativa vem, assim, garantir que são criadas as estruturas ou fundamentos indicados para combater estes riscos. As empresas deverão, então, garantir a correta separação entre propriedade e funções executivas, a transparência na comunicação com stakeholders (como a divulgação de relatórios de caráter financeiro ou de sustentabilidade), conselhos de administração com membros independentes, a criação de critérios de sucessão com base no mérito e na continuidade estratégica do planeamento da empresa e a aplicação de códigos de conduta e ética.

2.5. Benefícios da Implementação de ESG

Os benefícios trazidos pela implementação de ESG tanto se podem representar na sua forma tangível como intangível. Ao longo deste ponto serão explorados alguns dos principais benefícios da adoção destas práticas, destacando como os mesmos se podem relacionar com a criação de valor a longo prazo.

2.5.1. Melhoria da reputação corporativa.

A reputação corporativa manifesta-se de forma intangível e representa um dos mais valiosos ativos de uma empresa e a adoção de práticas ESG poderá fortalecê-la. A mesma pode ser definida como a perceção tirada de uma empresa após observar os seus impactos financeiros, sociais e ambientais (Barnett et al., 2006).

Em 2002, Roberts e Dowling demonstraram como a reputação de uma empresa e o seu desempenho financeiro tendem a seguir um comportamento igual. De acordo com os mesmos, dada a dificuldade em replicar um ativo intangível como a reputação, a mesma constitui uma vantagem competitiva para as empresas. Através da análise de dados da revista Fortune os mesmos analisaram qual o desempenho financeiro das empresas mais admiradas nos Estados Unidos entre 1984 e 1998, conseguindo denotar uma correlação entre a sua reputação e o seu desempenho financeiro.

Uma melhoria na reputação da empresa poderá, ainda, impactar:

- A retenção e aumento da confiança por parte dos clientes da empresa (Hur e Woo, 2014; Leninkumar, 2017; Utami, 2015), bem como a atração de novos clientes. (Roberts e Dowling, 2002).
- a redução de custos – a atração também se revela ao nível do mercado de trabalho, uma vez que se torna mais fácil para a empresa contratar talento. (Leslie et al., 2021). Além da redução dos custos de contratação, os custos podem ser reduzidos via aumentos de produtividade (Asrar-ul- Haq et al., 2016).
- uma maior resiliência a crises - uma vez que os *stakeholders* tendem a manter a confiança na empresa, tal como os clientes.

2.5.2. Acesso a financiamento sustentável

A adoção de práticas ESG na atividade de uma empresa abre a possibilidade à mesma de recorrer a fontes de financiamento sustentável. São exemplos destas fontes os *green bounds*, *sustainabiliy-linked loans* e fundos de investimento com foco na sustentabilidade. A importância destes métodos de financiamento é constatada quando observados que desde entre 2020 e 2022 o investimento em ativos sobre uma gestão sustentável aumentou cerca de 20% (GSIR, 2022).

Para atrair ou capturar este tipo de financiamento é preciso dar atenção a uma ferramenta muito importante: a comunicação. De acordo com Eccles et al. (2013), a comunicação é fulcral à atração deste tipo de investimento. Num relatório realizado por ambos os mesmos constataram que empresas como a Natura e a Dow Chemical utilizaram relatórios integrados por forma a demonstrar a potenciais stakeholders como as medidas adotas pelos mesmos, alinhadas com valores ESG, conseguiam, também, garantir uma melhoria no desempenho financeiro da empresa.

2.5.3. Redução de riscos operacionais e regulatórios

Além dos benefícios associados à melhoria da imagem de uma empresa no mercado, tomar uma postura proativa face à adoção de práticas ESG poderá ajudar uma empresa a mitigar tanto riscos operacionais como regulatórios, especialmente num cenário de crescente pressão regulatória e expectativas dos stakeholders.

A adoção de práticas ESG poderá ajudar a reduzir os riscos operacionais, como acidentes ambientais, conflitos laborais ou interrupções na cadeia de abastecimento.

2.6. Desafios da implementação ESG

As dificuldades encontradas na implementação de práticas ESG podem ser agrupadas em dois principais grupos: barreiras na identificação, avaliação e priorização de questões ESG e na medição e implementação destas práticas.

2.6.1. Barreiras na identificação, avaliação e priorização de questões ESG

Um dos principais desafios consiste na dificuldade existente em identificar e saber priorizar impactos ESG de uma forma objetiva. As pessoas encarregues por levar a cabo a implementação de práticas ESG na empresa poderão dar prioridade a etapas que representem menores custos à empresa em vez de se focarem nas que efetivamente demonstrarão resultados mais positivos (O'Dwyer & Unerman, 2020). Estas pessoas poderão, também, ter uma visão diferente de quais os reais problemas da empresa e quais os que representam maior impacto no sucesso do negócio da empresa daquela que os *stakeholders* têm. Esta diferença no alinhamento de prioridades poderá revelar-se um problema aquando da implementação. Esta diferente visão poderá significar que, por vezes, iniciativas ESG que reduzam a rentabilidade de uma empresa poderão não ser consideradas, uma vez que as mesmas representam uma ameaça à valorização do valor detido pelos *stakeholders*.

Outro problema prende-se com o termo de comparação existente (tanto interno como externo à empresa) e a falta de uma análise correta à situação: uma empresa poderá menosprezar um problema que detém devido ao mesmo ter demonstrado piores resultados no passado. Por exemplo: uma empresa poderá dizer que conseguiu reduzir as suas emissões poluentes de forma drástica. Se as emissões atuais mesmo assim representarem valores considerados prejudiciais, o termo de comparação não se traduziu numa análise correta do problema.

2.6.2. Dificuldade de medição dos efeitos

Definido um plano de ação, cabe à equipa encarregue por este processo definir metas concretas para os problemas que decidir resolver. O problema surge quando se percebe que, por vezes, estas equipas não estão dotadas de meios fiáveis e apoiados em estudos científicos que permitam que este diagnóstico seja feito de forma correta. Esta falta de ligação entre o plano de ação e os resultados que o mesmo poderá surtir revela-se como um problema à correta implementação de práticas ESG.

2.6.3. Custos de implementação

A implementação de práticas ESG numa empresa envolve tanto custos diretos como indiretos. Desde a alocação de tempo a debruçar sobre a análise do que já é praticado pela empresa, até ao investimento que garanta a correta implementação de certas práticas, são vários os custos a cobrir por parte de uma empresa.

A transição para uma produção com menores emissões ou um uso mais eficiente de energia poderá causar que alguns ativos (como máquinas e equipamentos) da empresa fiquem obsoletos, representando um custo a suportar pela empresa (Semieniuk et al., 2021). A empresa poderá, também, ter de incorrer em investimentos para suportar esta transição. Embora esta transição represente um custo imediato à empresa, será de esperar que, com o fator tempo, este investimento se revele numa vantagem competitiva à empresa. (Yébenes, 2024).

3. ESG na Prisca

Para se proceder à análise das práticas da Prisca alinhadas com valores ESG, é essencial contextualizar a realidade da empresa recorrendo ao levantamento da materialidade ESG junto das principais equipas encarregues pelas 3 dimensões do mesmo e recorrendo à caracterização da cadeia de valor da Prisca.

3.1. Levantamento da materialidade

Ao nível do levantamento da materialidade, consultando a equipa de Qualidade e de Manutenção da Prisca foi possível identificar quais os aspetos mais relevantes à Dimensão Ambiental, nomeadamente a quantificação de consumos energéticos inerentes à produção, a procura por práticas que garantam maior eficiência energética, uma correta gestão de resíduos, subprodutos e a implementação de técnicas de reaproveitamento de produto.

Para a Dimensão Social foi consultada a equipa de Recursos Humanos. A mesma ressalvou a importância dada à ligação com a comunidade de Trancoso onde a empresa se insere, procurando empregar pessoas da região envolvente a Trancoso e procurando, quando possível e necessário, empregar pessoas da mesma família. Foi possível denotar, também, a importância dada à agricultura da região. A empresa integra, desde que em condições próprias de serem trabalhadas, frutas provenientes de produtores locais na sua cadeia de abastecimento, absorvendo quase na totalidade as frutas produzidas por parte de alguns produtores da região da Beira Alta, nomeadamente ao nível da abóbora ou ao nível de pequenas produções de fruta biológica.

Já para a Dimensão da Governança, a mesma revelou-se a menos abordada pela empresa. Embora a mesma disponha de alguns documentos fundamentais (como códigos de ética e conduta e códigos de combate à corrupção), a empresa não conta, atualmente, com uma pessoa ou equipa designada à mesma dimensão.

3.2. Cadeia de valor

A cadeia de valor é um reflexo direto da atividade da empresa e das preocupações alinhadas com princípios ESG da mesma. Uma coordenação eficiente entre todas as equipas (de compras, qualidade, produção, etc.) é fundamental para garantir que todos os processos decorrem de forma integrada e sustentável.

A mesma inicia-se na seleção de fornecedores para a compra de matérias-primas para a produção. Nesta etapa a equipa de Qualidade desempenha o papel central de verificar e reportar

se a matéria prima rececionada em fábrica cumpre com todos os requisitos técnicos e sanitários exigidos, garantindo também a rastreabilidade da mesma matéria prima.

Segue a transformação industrial de produtos, assente em valores de qualidade e inovação. Ao nível da produção é fundamental a ligação com a equipa de Manutenção que procura aumentar a eficiência energética e de processos da empresa. A intervenção dos mesmos é essencial, uma vez que poderá permitir a redução de consumos, a mitigação de desperdícios bem como uma melhor monitorização de fenómenos de consumo não esperados.

A cadeia culmina na comercialização e distribuição dos produtos. A atividade de comercial obriga a uma correta e transparente comunicação com os consumidores, enquanto que a distribuição obriga à monitorização da pegada logística da empresa.

4. Dimensão Ambiental

Para realizar uma análise ao estado do Dimensão Ambiental da Prisca foram contactadas as equipas de Manutenção (na pessoa do engenheiro Rui Ferreira) e de Qualidade (na pessoa do engenheiro Fábio e engenheira Manuela), uma vez que fica ao encargo da equipa de Manutenção todas as questões relativas ao registo de consumos energéticos, bem como criação de novos processos produtivos mais eficientes e fica ao encargo da equipa de Qualidade o controlo sobre a gestão de resíduos, de modo a perceber quais as práticas da empresa neste âmbito, bem como as medidas adotadas no sentido de melhorar a sustentabilidade da mesma. Uma vez que a Prisca se insere no setor produtivo alimentar a mesma apresenta um conjunto de desafios e de oportunidades únicas neste domínio, como a criação de novos produtos provenientes de retratamento de produtos e a substituição gradual das fontes de energia tradicionais por fontes com menores emissões de gases com efeito de estufa. Este capítulo pretende analisar criticamente as práticas ambientais da empresa ao nível da gestão das emissões de gases com efeito de estufa, da gestão de resíduos e da eficiência energética.

4.1. Emissões de gases com efeito de estufa

Para analisar as emissões de gases com efeito de estufa (GEE) foram recolhidas informações junto do departamento de Manutenção e do departamento de Qualidade da empresa. Para esse efeito, recorreu-se aos registos de consumos energéticos do departamento de Manutenção por forma a converter o consumo energético em toneladas equivalentes de petróleo (TEP). A TEP corresponde à quantidade de energia libertada pela combustão de uma tonelada de petróleo bruto e constitui um padrão utilizado em estatísticas energéticas internacionais. Assim, a utilização da TEP permite que se convertam diferentes fontes de energia para uma base comum, por forma a manter a consistência da análise e a possibilidade de comparação. (Martinez et. al, 2019)

Importa salientar que a análise desenvolvida engloba, apenas, os consumos internos associados à atividade produtiva da empresa, não tendo sido considerados os impactos decorrentes da logística, distribuição e atividade comercial. Esta opção deve-se à necessidade de obter uma perceção mais rigorosa das emissões associadas à atividade produtiva da empresa, permitindo compreender onde residem os principais focos de consumo e de emissão. Esta delimitação permite, numa fase inicial, criar uma base sólida para o desenvolvimento de futuras estratégias sendo que, a médio prazo, a análise deverá ser alargada a toda a cadeia de valor, integrando transportes, fornecedores e parceiros comerciais.

De acordo com o Decreto-Lei nº.39/2018, de 11 de junho, o controlo das emissões poluentes para o ar só é obrigatório para instalações com uma potência térmica nominal superior a 50 MW. Uma vez que a Prisca opera com unidades de combustão menores, as emissões da mesma não são controladas, sendo necessário analisar a questão das emissões por outro prisma e analisando quais as principais formas de emissões reportadas passíveis de serem analisadas.

A TEP não representa, por si só, as emissões, mas permite analisar o nível de energia consumida. Assumindo uma matriz energética estável entre o período de análise (2020 a 2024), variações na TEP representam alterações nas emissões de GEE.

As seguintes TEP foram calculadas através do conversor SGCIE – Sistema de Gestão de Consumos Intensivos de Energia, uma vez que este foi considerado pelo departamento de Qualidade como o conversor mais ajustado à realidade da empresa, considerando os consumos de energia elétrica, gás propano, madeira, biomassa e outros resíduos:

Tabela 4.1 - TEP anuais da empresa (2020-2024)

Ano	TEP Geral	TEP proveniente de Biomassa
2020	**474.5**	**175.1**
2021	**596.6**	**288.5**
2022	**542.6**	**185.6**
2023	**541.0**	**333.4**
2024	**671.7**	**391.9**

Fonte: Elaboração própria através do conversor TEP da SGCIE

Embora se verifique um aumento do consumo energético total ao longo deste período (2020-2024) de cerca de 41,5%, este acréscimo foi acompanhado por uma mudança significativa na composição das fontes energéticas utilizadas pela empresa. O consumo de biomassa – como pellets, madeira e resíduos florestais - em 2020 correspondia a cerca de 36,9% do TEP, passando para cerca de 58.3% em 2024, demonstrando esta mudança significativa, relevante do ponto de vista ambiental.

Apesar de a biomassa emitir dióxido de carbono durante a combustão, a mesma é considerada uma fonte de energia neutra em carbono (Helin et al., 2013). Embora o consumo energético possa demonstrar este crescimento, a pegada carbónica da empresa poderá observar uma diminuição proveniente da maior utilização de fontes energéticas como a biomassa.

A Prisca é aderente da Sociedade Ponto Verde (SPV) desde 1998. A SPV é uma entidade responsável pelo financiamento da recolha e separação de embalagens usadas, a reciclagem dos resíduos separados, promovendo, também, em conjunto com os seus parceiros como a Prisca, a sensibilização e educação ambiental junto dos consumidores (Sociedade Ponto Verde, 2024).

Sempre que vende um produto, a Prisca é responsável por pagar uma taxa à SPV, correspondente ao tipo de embalagem utilizada, garantindo assim que esta seja devidamente encaminhada para reciclagem. A SPV estima que, desde 2020, a colaboração com a Prisca tenha evitado a emissão para a atmosfera de cerca de 252,02 toneladas de CO2.

A empresa demonstra, também, preocupação em aumentar o seu portefólio e as suas vendas de produtos em embalagens recicláveis, substituindo gradualmente as embalagens tradicionais e promovendo as práticas mais sustentáveis junto dos seus clientes, tendo em 2021 lançado uma gama de produtos fatiados em embalagens Leaf Skin. As embalagens Leaf Skin diferenciam-se das demais ao permitirem que 100% do cartão da embalagem seja reciclável e o plástico utilizado seja reduzido em 80%. As embalagens são formuladas por forma a que a separação entre o cartão e o plástico seja o mais prática possível. (Ulma)

A empresa ao dia de hoje já desenvolveu 18 referências neste segmento. Acedendo ao registo de vendas foi possível elaborar a seguinte tabela:

Tabela 4.2 - Vendas de produtos em embalagem Leaf Skin entre 2020 e 2024

Ano	Quantidade	Valor
2021	204 unidades	279,97 €
2022	20638 unidades	36117,05 €
2023	55281 unidades	91625,73 €
2024	30815 unidades	52251,72 €

Fonte: Elaboração própria com acesso às vendas por artigo da Prisca

Desde 2020 que a Prisca procura, também, potenciar a sua produção de produtos biológicos – tanto na área cárnica como na área das compotas, refletindo uma preocupação com a sustentabilidade ambiental ao longo de toda a cadeia de valor. A adoção de práticas orgânicas de produção de matéria-prima corta consideravelmente as emissões de gases com efeito de estufa, uma vez que obriga à redução do consumo de combustíveis fósseis (Alishah et al., 2019; Liu et al., 2010).

Ao dia de hoje a Prisca já desenvolveu cerca de 28 referências com matérias-primas biológicas, representadas pelas seguintes vendas:

Tabela 4.3 - Vendas de produtos com matérias-primas biológicas entre 2020 e 2024

Ano	Quantidade	Valor
2020	195699 unidades	335675€
2021	140278 unidades	240918€
2022	123836 unidades	225784€
2023	103309 unidades	220346€
2024	120749 unidades	251345€

Fonte: Elaboração própria através do acesso às vendas por artigo da Prisca

Ambas as iniciativas demonstram um compromisso não só com a procura de embalagens recicláveis, como com a procura de produção de produtos oriundos de matérias-primas provenientes de práticas agrícolas sustentáveis.

4.2. Gestão de resíduos

Para compreender as práticas de gestão de resíduos presentes na Prisca foi contactada a equipa de Qualidade da empresa. Foram recolhidos relatórios internos de tratamento de produtos retrabalhados e guias de transporte dos resíduos ou subprodutos resultantes da atividade até ao seu destinatário final.

Como descrito anteriormente, a atividade da Prisca divide-se na produção de 2 principais áreas de produto: charcutaria e compotas. Com o passar dos anos a empresa passou a desenvolver práticas que permitissem garantir uma maior eficiência. Foram criadas internamente práticas de tratamento de produtos retrabalhados.

Ao nível da charcutaria foram retrabalhados produtos com 2 fins: o primeiro, aproveitar as aparas originárias do corte da barriga fumada e dos demais enchidos para a cozedura de carne para alheiras. O segundo, aproveitar enchidos cuja apresentação não cumpre o requisito para ser comercializado para criar um misto de enchidos, com uma mistura dos vários enchidos em pequenos troços produzidos pela empresa.

Já ao nível da secção das compotas, os resíduos alimentares resultantes da atividade da mesma são desprezíveis, uma vez que para a produção de compotas a empresa utiliza, maioritariamente, fruta em puré aséptico ou congelada por forma a garantir a maior eficiência possível. O único processo de tratamento de produtos retrabalhados surge do processo de embalagem de marmelada. A mesma para ser embalada passa por um processo de termosselagem que por vezes poderá danificar, embora que numa percentagem reduzida, as embalagens de marmelada. Às mesmas deve ser retirado o produto e incorporar esse produto numa futura produção de marmelada, garantindo todas as condições de conservação necessárias.

Todos os processos de tratamento de produto retrabalhado acima descritos presumem o cumprimento de uma avaliação do produto que segue o seguinte critério: avaliação ao aspeto, cheiro, cor e textura (ausência de exsudação acidificante, bolores, salitrados entre outros).

Decorrente da atividade da charcutaria surge a necessidade de trabalhar os subprodutos resultantes da mesma. De acordo com a equipa de produção e de qualidade da empresa e de acordo com a classificação originária do Regulamento (CE) n.º 1774/2002 do Parlamento

Europeu e do Conselho, de 3 de Outubro de 2002, os subprodutos de categoria 3 – partes de animais considerados próprios para consumo humano, mas não destinados a esse fim por razões comerciais – são entregues a matilheiros devidamente registados pela empresa para que os mesmos encaminhem este subproduto a animais. Através do acesso às guias de transporte da empresa é possível constatar que no ano de 2024 foram cerca de 22 toneladas de subproduto de categoria 3 entregues a matilheiros.

Para além dos resíduos de origem animal, do decorrer da atividade da empresa são gerados 3 principais resíduos complementares. Da atividade dos fumeiros provêm cinzas, que devidamente recolhidas são reaproveitadas enquanto adubo orgânico numa exploração agrícola local. Da área administrativa e da logística são gerados resíduos de papéis e de cartão. Estes materiais são, também, encaminhados para a mesma exploração agrícola, com a finalidade de ajudarem a formar camas e aquecimento para suínos, promovendo uma prática sustentável de reaproveitamento de um resíduo. De acordo com as guias de transporte da empresa, entre 2020 e 2024 foram entregues cerca de 16 toneladas e meia de cartão e papel e cerca de 18 toneladas de cinza.

A atividade industrial da Prisca implica o uso intensivo de água, quer nos processos de transformação alimentar quer a nível da limpeza. Para corresponder à legislação em vigor e garantir que a água é descarregada no coletor municipal no estado adequado, garantindo a carência bioquímica de oxigénio (CBO), carência química de oxigénio (CQO) e a falta de gorduras, óleos e sólidos suspensos totais, a empresa dispõe de um sistema próprio de pré-tratamento de águas residuais. Este processo acaba por formar lamas industriais, periodicamente recolhidas e entregues a entidades licenciadas pela Agência Portuguesa do Ambiente (APA). Entre 2020 e 2024, de acordo com a plataforma SILiAmb, foram recolhidos os seguintes resíduos na Prisca:

Tabela 4.4 - Toneladas de resíduos recolhidos entre 2020 e 2024

Resíduo	Toneladas
Óleos de motores, transmissões e lubrificação	**0.43**
Misturas de gorduras e óleos da separação óleo/água	**39.2**
Óleos e gorduras alimentares	**7.7**
Metais	**4.529**
Embalagens de papel e cartão	**1.5**
Resíduos inorgânicos com substâncias perigosas	**0.36**
Resíduos orgânicos com substâncias perigosas	**8.7**

Fonte: Elaboração própria com recurso à plataforma SILiAmb

4.3. Eficiência energética

Para averiguar melhor sobre os parâmetros de eficiência energética da empresa foi consultada a equipa de Manutenção por forma a aceder aos registos dos consumos da empresa, calculando *Key Performance Indicators* (KPI's) e perceber quais as principais medidas adotadas pela mesma equipa no sentido de minimizar os consumos uma vez que, mais do que verificar a variação do consumo energético ao longo dos anos, convém averiguar se essa variação de consumo foi acompanhada, também, de uma variação da energia necessária à produção de um quilo de produto. Foi requisitado à equipa de Produção que fornecesse o total de quilos produzidos na empresa entre charcutaria e compotas em cada um dos anos entre 2020 e 2024, por forma a conseguir avaliar a evolução.

Segundo a equipa de manutenção, os 4 principais consumíveis a considerar são: a eletricidade, o gás propano, a água e a biomassa, devidamente analisados nas tabelas seguintes:

Tabela 4.5 - Eficiência energética ao nível do consumo de eletricidade

Ano	Rácio = KWH de eletricidade / quilo de produto produzido
2020	**0,48**
2021	**0,49**
2022	**0,465**
2023	**0,466**
2024	**0,452**

Fonte: Elaboração própria com recurso aos registos de consumo de eletricidade da empresa e quilos de produção por ano.

O consumo de eletricidade por quilo de produto produzido apresenta uma ligeira melhoria no período de análise considerado. Em 2021 registou-se o maior valor dos 5 anos (0,49), mas os anos seguintes demonstram uma redução, registando o menor valor em 2024 (0,452). Esta evolução poderá refletir uma maior eficiência deste recurso energético ao nível dos processos de fabrico ou de boas práticas operacionais, uma vez que de acordo com a equipa de Manutenção, não foram realizados, neste período, investimentos significativos ao nível de equipamentos mais eficientes.

Tabela 4.6 - Eficiência energética ao nível do consumo de água

Ano	Rácio = M3 Água / Quilo de produto produzido
2020	**0.005**
2021	**0.03**
2022	**0.006**
2023	**0.006**
2024	**0.006**

Fonte: Elaboração própria com recurso aos registos de consumo de água da empresa e quilos de produção por ano.

Retirando o ano de 2021 em que se revela um pico de consumo de água por quilo produzido (0,03), nos restantes anos o consumo de água mantém-se relativamente estável. De acordo com a equipa de qualidade da Prisca, ao longo dos últimos anos foram realizadas várias intervenções e formações junto das equipas de limpeza por forma a garantir um uso mais eficiente de água, bem como foram realizados investimentos em mangueiras com um controlo mais eficiente sobre a quantidade de água necessária ao processo de limpeza.

Tabela 4.7 - Eficiência energética ao nível do consumo de gás propano

Ano	Rácio = KG Gás / Quilo de produto produzido
2020	**0.01**
2021	**0.01**
2022	**0.013**
2023	**0.005**
2024	**0.002**

Fonte: Elaboração própria com recurso aos registos de consumo de gás da empresa e quilos de produção por ano.

Através desta tabela é possível observar uma redução contínua do consumo de gás propano após o ano de 2021. O valor referente ao ano de 2024 (0.002) representa uma queda significativa face aos primeiros anos. Esta tendência poderá demonstrar uma transição energética, com a substituição progressiva por fontes energéticas mais sustentáveis, como é o caso da biomassa.

Tabela 4.8 - Eficiência energética ao nível do consumo de Biomassa

Ano	Rácio = QG Biomassa /Quilo de produto produzido
2020	**0.17**
2021	**0.21**
2022	**0.24**
2023	**0.29**
2024	**0.382**

Fonte: Elaboração própria com recurso aos registos de consumo de gás da empresa e quilos de produção por ano.

Através da tabela é possível denotar um aumento progressivo do consumo de biomassa ao longo dos anos, sugerindo um investimento por parte da empresa na utilização de uma fonte de energia considerada renovável e com impacto carbónico reduzido.

De acordo com a equipa de manutenção, em 2024 a empresa optou por passar a trabalhar 24 horas durante 6 dias de semana na secção das compotas, por forma a minimizar os custos e gastos associados ao arranque das máquinas e da caldeira, bem como para garantir um aumento de produção capaz de acompanhar o aumento de procura.

Ao nível do consumo energético convém, também, mencionar que a Prisca dispõe de um sistema de produção de energia solar fotovoltaica, cuja evolução entre os anos de 2020 e 2024 permite retirar algumas conclusões. A energia gerada é, na sua grande maioria, consumida internamente, com os valores de autoconsumo praticamente iguais aos da totalidade de energia produzida em cada ano, demonstrando uma boa capacidade de aproveitar a energia produzida. Foi possível através do acesso à base de registos internos do sistema de monitorização fotovoltaica da empresa realizar a seguinte tabela:

Tabela 4.9 - Evolução do aproveitamento de energia solar (2020-2024)

Ano	Autoconsumo (MWh)	Energia da Rede (MWh)	Consumo total (MWh)	% Autoconsumo
2020	**208,469**	**1137,662**	**1346,131**	**15,48%**
2021	**210,565**	**1220,679**	**1431,244**	**14,72%**
2022	**189,562**	**1282,073**	**1471,635**	**12,88%**
2023	**177,972**	**1176,710**	**1354,682**	**13,13%**
2024	**175,075**	**1036,761**	**1211,836**	**14,45%**

Fonte: Elaboração própria com base em registos internos do sistema de monitorização fotovoltaica da empresa.

Conforme é possível verificar na tabela, foi no ano de 2021 que se verificou o maior nível de produção de energia solar, com cerca de 210,565 MWh de autoconsumo, tendo esse valor vindo a diminuir até 2024. Apesar desta diminuição na produção, o peso relativo da energia solar manteve-se, ao longo dos 5 anos, relativamente estável, estando sempre compreendido entre os 15,5% e os 12%, demonstrando uma capacidade da empresa de ajustar o seu padrão de consumo conforme a energia gerada, garantindo uma certa dependência excessiva da rede energética.

A dependência energética encontra-se, assim, a rondar os 85% e 87%, estes valores deverão alertar a empresa à necessidade de aumentar a capacidade de produção energética, uma vez que

a mesma se encontra já otimizada (energia produzida = energia consumida). Esta análise demonstra que a Prisca atualmente já conta com uma base sólida, devendo trabalhar sobre a mesma por forma a reduzir não só a sua dependência da rede energética, bem como reduzindo a sua pegada energética.

4.4. Oportunidades de melhoria

A análise da Dimensão Ambiental da Prisca possibilitou a identificação de um conjunto de oportunidades de melhoria em áreas que carecem de maior sistematização e formalização. Possíveis estratégias de mitigação dos danos ambientais decorrentes das emissões de gases com efeito de estufa veem-se condicionadas pela falta de mecanismos e processos estruturados de quantificação das emissões da empresa, devendo ser este um dos primeiros pontos a rever nesta dimensão.

Adicionalmente, foi verificada a falta de auditorias internas regulares de monitorização de indicadores chave de desempenho ao nível dos consumos energéticos, sendo este um passo fundamental para a gestão da empresa conseguir interpretar melhor fenómenos de maior consumo e garantir à gestão uma maior capacidade de identificar desvios e agir proativamente.

Por último, foi notada a inexistência de certificações ambientais formais que não só poderiam reforçar a credibilidade institucional da empresa junto do mercado, bem como alinhar as práticas da organização com padrões internacionais de sustentabilidade. Ao nível do reforço da credibilidade institucional, verificou-se também a falta de existência de mecanismos formais de comunicação com o mercado das práticas internas já alinhadas com esses padrões internacionais, como o reaproveitamento de produtos e tratamento de resíduos.

5. Dimensão Social

A seguinte análise ao Dimensão Social da Prisca foi desenvolvida com base nos dados recolhidos junto dos departamentos de Contabilidade e de Recursos Humanos da empresa, com o principal objetivo de inquirir quanto à existência de princípios de equidade, igualdade de oportunidades, progressão salarial e valorização dos colaboradores.

De modo a inquirir sobre esses princípios, procedeu-se à recolha de informação de forma individual de todos os colaboradores, consentida por todos sendo assumindo o compromisso de confidencialidade e de anonimato, junto do departamento de recursos humanos. A recolha destes dados junto do departamento de Recursos Humanos contempla as seguintes variáveis por funcionário:

- Género - Homem, Mulher ou outro

- Descrição da Categoria Profissional – por exemplo: encarregado geral, encarregado, chefe ou subchefe.
- Descrição do Nível de Qualificação – quadros superiores; quadros médios; profissionais qualificados; profissionais semi-qualificados; profissionais não qualificados; encarregados contramestres, mestres e chefes de equipa; estagiários, praticantes e aprendizes.
- Descrição da Profissão – por exemplo: salsicheiro, operador de empilhadores ou diretor de vendas.
- Descrição da Função – por exemplo: empregador, embalador ou administrativo.
- Descrição do Tipo de Setor – setor da produção, setor administrativo, setor comercial ou órgãos sociais
- Anos de Casa

A recolha destes dados foi feita através da consulta da ficha de trabalhador. Recorrendo, contudo, ao Boletim do Trabalho e Emprego e ao 'Enquadramento das profissões em níveis de qualificação de acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 121/1978, de 2 de julho para se proceder à correta atribuição do nível de categoria profissional, qualificação e descrição da profissão de cada colaborador, por forma a garantir uma análise coerente com a realidade da empresa criando, assim, um organograma mais prático de ser consultado para recurso interno da empresa, conseguindo uma demonstração mais clara dos níveis hierárquicos da mesma.

Foi pedido, também, ao departamento Contabilístico que fornecesse um comprovativo do recibo de pagamento de salário do mês de julho (2025) por forma a conseguir cruzar a informação fornecida pelo departamento de Recursos Humanos com o vencimento.

Antes da análise estatística foi, contudo, realizada uma consulta ao departamento de Recursos Humanos para auferir quais os principais critérios considerados no momento da definição do salário base de um novo colaborador, sendo indicado que os principais fatores a considerar seriam o 'Nível de Qualificação' e a 'Categoria Profissional'. Este inquérito é essencial a garantir uma análise completa e coerente, pois permite compreender se o vencimento não está, somente, sujeito a valores de antiguidade (Data de Admissão na Empresa) ou a outros fatores evitando, assim, conclusões enviesadas.

Através do SPSS foram realizados os seguintes testes para auferir quanto a estes pontos.

5.1. Equidade e Igualdade de Oportunidades

Para aliviar potenciais indícios de desigualdade de oportunidades entre géneros ao nível da distribuição entre categorias profissionais de qualificação realizei o teste de independência do Qui-quadrado que considerei o mais indicado uma vez que se tratava de variáveis categóricas.

5.1.1. Relação entre 'Género' e 'Nível de Qualificação'

Para a realização deste teste foi preciso definir qual a hipótese nula (H0) e qual a hipótese alternativa (H1):

H0: As variáveis 'Género' e 'Nível de Qualificação' são independentes.

H1: Existe associação estatisticamente significante entre as variáveis 'Género' e 'Nível de Qualificação.

Tabela 5.1 - Teste Qui-Quadrado sobre a independência entre as variáveis 'Género' e 'Nível de Qualificação'.

	Value	**Df**	
Pearson Chi-Square	9.811	6	.133
Likelihood Ratio	11.476	6	.075
N of Valid Cases	83		

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Ao analisar os resultados deste teste e considerando um nível de significância de 5% podemos garantir que a H1 é estatisticamente negada, uma vez que apresenta um valor de significação de 0.133 o que significa que, com base nesta amostra, é possível garantir que não existe distinção quanto à atribuição de uma ' Nível de Qualificação' mediante o 'Género', revelando-se ambos os géneros distribuídos de forma homogénea pelos diferentes 'Níveis de Qualificação'.

5.1.2. Relação entre 'Género' e 'Categoria Profissional'

Já para testar a possível relação entre 'Género' e 'Categoria Profissional' foram definidas as seguintes hipóteses:

H0: As variáveis 'Género' e 'Categoria Profissional' são independentes.

H1: Existe associação estatisticamente significante entre as variáveis 'Género' e 'Categoria Profissional.

Tabela 5.2 - Teste Qui-Quadrado sobre a independência entre as variáveis 'Género' e 'Categoria Profissional'.

	Value	DF	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,779	16	0,094
Likelihood Ratio	31,24	16	0,013
N of Valid Cases	83		

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Analisando os resultados deste teste podemos garantir que, para o mesmo nível de significância de 5%, podemos rejeitar a H1, afirmando, assim, que a ocupação de determinadas categorias profissionais não é discriminada pelo género. Contudo, este segundo teste apresenta um valor de significância (0.094) inferior ao anterior, o que poderá sugerir uma tendência ligeiramente superior da influência da variável 'Género' neste teste do que no anterior.

Embora ambos os testes indiquem que, estatisticamente, não existe qualquer discriminação ou desigualdade de oportunidades aquando da alocação de um 'Género' para uma 'Categoria Profissional' ou 'Nível de Qualificação', dado o tamanho amostral relativamente reduzido, estes padrões deverão ser revistos com alguma regularidade para garantir resultados mais fiáveis.

5.2. Teste P para amostras independentes (Vencimento e Género)

Tabela 5.3 - Teste P para amostras independentes – 'Vencimento' e 'Género'

		Significance Two-Sided P	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	95% Confidence Interval of the Difference Upper
Vencimento	Equal Variances Assumed	0,614	33,30952	-97,70959	164,32864

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Realizando um teste t para amostras independementes é possível auferir que para esta amostra não existe uma diferença significativa entre o vencimento do sexo masculino e do sexo feminino, uma vez que o valor apresentado no teste de 2 P's é de 0,614. Embora, em média e sem observar função e/ou nível de qualificação, os homens recebam cerca de mais 33,31, esta diferença é considerada estatisticamente irrelevante. A irrelevância do seu efeito pode ser constatada pelo valor do Teste de Cohen's d – 0.116. O facto do valor 0 estar compreendido

entre o intervalo de confiança (de 95%) reforça a inexistência de evidência para uma discriminação direta com base no género.

Tabela 5.4 - Valor do Teste de Cohen's para as variáveis 'Vencimento' e 'Género'

		Point Estimate
Vencimento	Cohen's D	0,116

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

5.3. Modelo de Regressão Linear Múltipla

De modo a perceber qual a influência das variáveis recolhidas no vencimento dos colaboradores da Prisca e de acordo com as indicações dadas pelos Recursos Humanos foi construído o seguinte modelo de regressão linear múltipla:

Variável dependente – Vencimento

Variáveis independentes – Categoria Profissional, Qualificação, Género, Tipo de Funcionário e Anos de Casa.

Tabela 5.5 - Sumário do modelo descrito

Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	0,618	0,382	0,339	232,49524

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Tabela 5.6 - Anova do modelo descrito

Anova	**Significância**
Modelo	<0.01

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS

Para um nível de significância de 5% podemos considerar o modelo estatisticamente significativo, uma vez que apresenta um valor de significância de 0,001. Olhando ao sumário do modelo e ao valor de Adjusted R Square podemos afirmar que as variáveis independetes explicam em 33.9% a variância da variável dependente ('Vencimento').

Tabela 5.7 - Resumo dos valores do modelo

Modelo	Unstandardized Coefficents	Standardized Error	t	Signficance
Constante	1676,158	158,948	10,545	<0,001
Categoria Profissional	-33,937	6,616	-5,129	<0,001
Qualificação	13,061	15,479	0,844	0,402
Anos de Casa	1,738	3,242	0,536	0,594
Género	-33,011	56,162	-0,588	0,559
Tipo de função	-109,371	34,173	-3,201	0,002

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Olhando aos resultados obtidos e assumindo um nível de significância de 5%, podemos afirmar que, das variáveis recolhidas, só as variáveis 'Tipo de Funcionário' (0.002) e 'Categoria Profissional' (<0.001) são estatisticamente significantes para o modelo. Isto significa que, de acordo com este modelo, as únicas variáveis capazes de explicar o vencimento que um colaborador receberá na Prisca serão que tipo de funcionário será (se integrará os órgãos sociais, o setor de produção, o setor administrativo ou o setor comercial) ou qual a categoria atribuída à ação que desempenhará.

Podemos afirmar que, para esta base de dados e para este modelo, como já comprovado anteriormente pelo Teste P para amostras independentes (Vencimento e Género), o Género (significância de 0.559) não é um fator determinante para explicar o vencimento de um colaborador da Prisca não existindo, então, indícios estatísticos de discriminação de género para este parâmetro.

Também para esta base de dados e considerando uma significância de 5%, com base neste modelo, as variáveis 'Anos de Casa' e 'Nível de Qualificação' não são estatisticamente significantes para explicar o Vencimento.

Estes resultados sustentam a ideia de que o vencimento na Prisca é determinado, na sua maioria, por critérios estruturais e hierárquicos (Categoria e Função), não contemplando fatores de tempo (Anos de Casa) ou Género, o que constitui uma boa prática de equidade salarial, restando a dúvida se existem mecanismos formais de valorização da antiguidade.

Por forma a tornar estas conclusões mais rigorosas foi conduzida uma análise de variância unidirecional (One-Way ANOVA), considerando como variáveis independentes, em testes separados, a 'Categoria Profissional' ou o 'Tipo de Função' e como variável dependente o 'Vencimento'.

Antes da realização deste teste foi necessário inquirir quanto à homogeneidade das variâncias,

realizando o teste de Levene, por forma a saber que teste post-hoc se deve considerar para esta análise.

Tabela 5.8 - Teste da homogeneidade das variâncias – 'Vencimento' e 'Categoria Profissional'

Vencimento		Levene Statistic	Df1	Df2	Sig.
	Based on Mean	2,948	10	60	0,04

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Considerando um nível de significância de 5% é possível afirmar para este teste da homogeneidade da variância que a variância dos 'Vencimentos' difere significativamente entre as 'Categorias Profissionais'. Uma vez que a proposição de homogeneidade foi violada, optei por utilizar o teste post-hoc. Games-*Howell*, considerado adequado à comparação de médias entre grupos com variâncias desiguais.

Tabela 5.9 - Teste da homogeneidade das variâncias – 'Vencimento' e 'Tipo de Função'

Vencimento		Levene Statistic	DF1	DF2	Significance
	Based on Mean	1,52	2	73	0,226

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Já realizando o mesmo teste para a variável 'Tipo de Função' é possível afirmar, para um nível de significância de 5%, que as variâncias entre os grupos podem ser consideradas homogéneas. Assim, a suposição da ANOVA foi respeitada, optando por utilizar o teste post-hoc clássico: Tukey HSD (Honestly Significant Difference).

Tabela 5.10 - Teste Post-Hoc Games-Howell – Relação entre 'Vencimento' e 'Tipo de Categoria Profissional'

Vencimento	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	5364503,615	16	335281,476	23,633	<0,001

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Considerando o output acima do teste post-hoc. Games-Howell para a relação entre a média do Vencimento e do Tipo de Categoria Profissional é possível garantir que, para um nível de significância de 5%, o Vencimento médio varia mediante a Categoria Profissional em que um colaborador se insere.

Tabela 5.11 - Effect Sizes ANOVA para o 'Tipo de Categoria Profissional'

Vencimento		Point Estimate	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
	Eta-Squared	0,863	0,744	0,874

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

O tamanho do efeito (Eta-Squared = 0,863) indica que a variação dos Vencimentos pode ser atribuída à Categoria Profissional a desempenhar pelo colaborador em cerca de 86%.

Tabela 5.12 - Teste Tukey HSD com a variável Tipo de Função

Vencimento	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	1922183,343	3	640727,781	10,897	<0,001

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Tendo em conta os resultados obtidos podemos afirmar que, para uma significância de 5%, o Vencimento médio varia mediante o Tipo de Função a desempenhar pelo colaborador.

Tabela 5.13 - Tamanho dos Efeitos da ANOVA para o 'Tipo de Função'

Vencimento		Point Estimate	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
	Eta-Squared	0,309	0,124	0,436

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

O tamanho do efeito (Eta-Squared = 0.309) revela que a variação dos 'Vencimentos' pode ser atribuída ao 'Tipo de Função' em cerca de 31%.

5.4. Princípios de progressão salarial

Foi realizada uma análise de correlação de *Pearson* entre os anos de casa e o vencimento para cada um dos 4 tipos de funcionários da empresa, por forma a conseguir auferir se estão presentes indícios de progressão salarial ao longo da carreira para pessoas dentro do mesmo tipo. Convém mencionar que esta análise está condicionada pela variável 'Anos de Casa' não contemplando, assim, qual o salário no dia de admissão à empresa, não se podendo verificar uma alteração de uma forma mais direta.

Para o 'Tipo de Funcionário' de Órgãos Sociais a análise não faz sentido, uma vez que, para este tipo a empresa só tem um colaborador alocado.
Já para os colaboradores afetos à função administrativa, o resultado evidenciou uma correlação fraca e não estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%.

Tabela 5.14 - Correlação entre ‘Vencimento’ e ‘Anos de Casa’ para funcionários Administrativos.

		Vencimento
Anos de Casa	Pearson Correlation	0,165
	Sig (2-tailed)	0,608
	N	12

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

Sugerindo, assim, não existir uma relação estatisticamente comprovada entre a antiguidade na empresa e o vencimento para este grupo.

A pequena dimensão da amostra (12 funcionários) poderá contribuir para estes resultados. Contudo, a valorização de outros critérios (como a qualificação académica) poderão influenciar mais a atribuição de um vencimento para este tipo de funcionário.

No caso dos colaboradores do setor comercial, a análise de correlação de Pearson entre ‘Anos de Casa’ e ‘Vencimento’ é, também, não estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%.

Tabela 5.15 - Correlação entre ‘Anos de Casa’ e ‘Vencimento’ para colaboradores do setor comercial.

		Vencimento
Anos de Casa	Pearson Correlation	-0,412
	Sig. (2-tailed)	0,208
	N	11

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS:

Este resultado sugere que, para este grupo, os colaboradores com mais anos de casa, em média, auferem salários mais baixos do que os colegas mais recentes. Contudo, o teste não é estatisticamente conclusivo em parte, também, pelo número reduzido da amostra (N=11).

Para os colaboradores do setor produtivo (N=53), a correlação entre ‘Anos de Casa’ e ‘Vencimento’ também se revela praticamente inexistente (r = 0.088). Embora que, apesar deste ser o grupo com maior amostra, o teste não seja, também, para um valor de significância de 5% estatisticamente significante.

Tabela 5.16 - Correlação entre ‘Anos de Casa’ e ‘Vencimento’

		Vencimento
Anos de Casa	Pearson Correlation	0,088
	Sig. (2-tailed)	0,531
	N	53

Fonte: Elaboração própria com recurso a SPSS.

5.5. Medidas de Criação de Valor Partilhado / Intervenção Social

Ao nível de práticas da empresa de criação de valor partilhado com a comunidade à sua volta e qual a sua intervenção social foi crucial reunir com o departamento de Recursos Humanos e de Compras para perceber quais são efetivamente as medidas em curso pela empresa neste parâmetro.

5.5.1. Políticas de Recrutamento

De acordo com os Recursos Humanos da empresa, a mesma demonstra total recetividade em colaborar com os institutos politécnicos e as universidades mais próximas (como o IPG, o IPCB, a ESEV e a UBI) tanto ao nível de investigação (como o desenvolvimento de novos produtos como para o desenvolvimento de novos processos) como ao nível de mostrar recetividade em colaborar em projetos de promoção de estágios para dotar de capacidades e de experiência de contexto de trabalho e de receber estagiários oriundos das mesmas já tendo recebido desde 2022 cerca de 10 estagiários através do Instituto do Emprego e Formação Profissional e 5 estagiários provenientes de protocolos estabelecidos com as instituições e universidades acima descritas.

A mesma demonstra-se, também, muito ligada às duas escolas de Trancoso: a escola secundária e a profissional. Ao nível da escola secundária a Prisca integra uma parceria com a mesma que contempla que, duas vezes por ano, a empresa receba entre 3 a 4 estudantes da escola para dar aos mesmos uma primeira perspetiva do mercado de trabalho e de como é o dia a dia numa empresa. A empresa mantém, também, as suas portas sempre abertas a visitas de estudo.

Já ao nível da escola profissional a relação é forte, realçada pelo facto de atualmente contar com 3 ex-alunos da escola profissional que integraram, numa primeira fase, a empresa enquanto estagiários curriculares e acabaram por permanecer na mesma a tempo inteiro. A empresa disponibiliza, também, sempre que requisitado, profissionais da mesma para serem júris de provas de aptidão finais desta escola.

A empresa conta também com protocolos com universidades internacionais, estando recetiva a receber estagiários das mesmas por um período de mês e meio para os dotar de uma primeira experiência no mercado de trabalho, já tendo recebido, desde 2022, 5 estagiários nestes moldes.

Desde o começo da sua atividade que a empresa entende que deve tentar fixar pessoas através de ajudar a integrar familiares que estejam interessados. Atualmente, a estratégia de Recursos Humanos da empresa já contempla, inclusive, os filhos de alguns dos primeiros

membros a incorporar a empresa. São vários os casais, irmãos e primos a trabalhar na empresa. A empresa conta atualmente com cinco casais, sete irmãos, um pai e uma filha, duas tias e uma sobrinha e cinco primos.

5.5.2. Bolsas e Donativos

A empresa conta, desde o ano passado, com uma bolsa universitária em honra do seu fundador. A mesma pretende ajudar 1 aluno da aldeia do fundador (Freches, no concelho de Trancoso) cobrindo as suas despesas com propinas – cerca de 700€. Contudo, uma vez que no ano passado nenhum estudante oriundo desta aldeia integrou o ensino universitário, o mesmo contributo foi dado à Aldeia SOS, na Guarda, pela forma de alimentos da empresa.

A empresa manifestou, ao longo dos últimos anos, apoio a instituições como o Banco Alimentar, à qual doou alimentos no valor de 7911€ no ano passado.

5.5.3. Compra de frutas

Reunindo com a equipa de Compras da Prisca ficou clara a preocupação social quanto à aquisição de frutas. A mesma procura, sempre que possível, dar primazia a pequenos produtores locais de fruta em detrimento de outros, por forma a tentar fomentar princípios e manter a agricultura ativa no concelho e na região.

A empresa adquiriu, desde 2020, cerca de 416 toneladas de fruta a produtores locais. A Prisca adquire, sobretudo, morangos, framboesas (biológicas e não biológicas), mirtilos (biológicos e não biológicos), amoras (biológicas e não biológicas), cerejas e, na sua maioria e ideia vincada nos seus princípios: a abóbora. Desde que a empresa em torno de 2005 começou a produzir compotas de abóbora que sempre deu prioridade aos produtores locais e se mostrou disposta a receber toda a quantidade de abóbora em condições de ser trabalhada pelos mesmos tendo, inclusive, vários fornecedores a produzir abóboras em exclusividade para a empresa. Desde 2020 a empresa adquiriu cerca de 305 toneladas de abóboras a esses mesmos produtores.

5.6. Oportunidades de melhoria

A análise às práticas da Dimensão Social permitiu evidenciar um conjunto de oportunidades de melhoria que a empresa poderá procurar reforçar, por forma a solidificar a sua posição enquanto entidade de referência e dinamizadora da comunidade local.

Primeiramente, embora se tenham verificados valores de igualdade de oportunidades, não foi possível encontrar estatisticamente uma correlação significativa entre a antiguidade e o vencimento sugerindo, assim, a inexistência de mecanismos de progressão salarial claros e

transparentes, podendo ficar a comprometida a motivação interna e a perceção de justiça organizacional. Não foram, igualmente, encontrados mecanismos que permitam ao colaborador perceber o seu desenvolvimento profissional, como Planos de Desenvolvimento Individual.

Embora a Prisca já possua práticas de apoio a produtores locais através da compra de fruta, a mesma não dispõe de mecanismos estruturados que permitam aproximar a empresa e os colaboradores da mesma ao comércio e serviços regionais desperdiçando, assim, uma oportunidade de reforçar a criação de valor partilhado.

No decorrer da análise não foi possível identificar canais consistentes para recolha de feedback por parte de colaboradores. A ausência dos mesmos poderá limitar a capacidade da empresa de agir proativamente para resolver possíveis situações de insatisfação por parte dos colaboradores. Ao nível da comunicação externa, à semelhança da Dimensão Ambiental, não foi possível verificar a existência de mecanismos de divulgação das práticas sociais já desenvolvidas pela empresa, sendo esta uma boa oportunidade para o reforço da credibilidade institucional da empresa.

6. Dimensão da Governança

Ao longo deste ponto serão analisadas, com base em documentos internos recolhidos junto da Administração, do departamento de Recursos Humanos da Prisca e do departamento Contabilístico, o conjunto de práticas, normas e processos que garantem que uma empresa é gerida de forma ética, transparente e responsável.

6.1. Ética e conduta

Ao nível da ética e conduta, a Prisca dispõe de um Código de Ética e Conduta atualizado, onde estão estabelecidas quais as normas comportamentais a que todos os parceiros e colaboradores devem respeitar. Este relatório foi construído com base no código de ética e conduta ISSAI 130. (INTOSAI, 2019)

Ao nível da ética a empresa definiu 6 principais pontos. A integridade, entendida como a qualidade de quem age de forma reta, honesta e leal, mantendo a pura das intenções e o respeito pelos princípios éticos que sustentam a empresa. O relacionamento interpessoal apelando à criação de um bom ambiente de trabalho, ressalvando que as relações humanas deverão ser pautadas por igualdade, lealdade, respeito e inclusão. A independência e objetividade definidos pela adoção de condutas caracterizadas por serem isentas. A competência, estabelecendo que todos os membros da Prisca têm de demonstrar aptidão e domínio sobre a função que desempenham, assumindo a empresa o compromisso de dotar daqueles que não tenham aptidão ou o domínio necessário na sua plenitude, de ações de formação e de atualização de conhecimentos. O zelo profissional correspondente à adoção de uma conduta, por parte de todos os membros da Prisca, que apresente máxima diligência e cuidado no desempenho das suas funções, cumprindo com os padrões de exigência, excelência e integridade exigidos pela empresa. A confidencialidade e transparência salvaguardando a integridade e a credibilidade dos processos institucionais.

Já ao nível da conduta este ponto é dividido em 4 partes que demonstram como deverá um colaborador agir mediante algum dos acontecimentos descritos de seguida. Aquando de conflitos de interesse, cabe ao colaborador assumir um zelo irredutível e não permitir a existência de um conflito entre interesses pessoais e interesses da empresa. O mesmo código de conduta prevê, também, a recusa total de qualquer suborno e receção ou transmissão de presentes ou doações que possam afetar a normal conduta de um colaborador ou que tenham como intuito o condicionamento da conduta. A Prisca assume, também, no seu código de conduta o combate ao assédio e à discriminação, seja ela manifestada pela índole moral, sexual, racial, religiosa ou de qualquer outra natureza, mostrando tolerância zero para circunstâncias

desta natureza. A empresa salvaguarda, também, os cuidados de segurança na gestão e nos acessos informáticos, listando práticas que vão de encontro a estes valores, como a alteração periódica das palavras de segurança. A empresa compromete-se, também, a aplicar um princípio de economia de dados, armazenando, somente, informações estritamente necessárias ao correto funcionamento da empresa.

6.2. Estrutura e Sucessão

Relativamente à estrutura, a Prisca Alimentação trata-se de uma sociedade anónima, estando de acordo com o código das sociedades comerciais, sendo constituída com o respetivo órgão de administração, com 2 administradores e o respetivo órgão de fiscalização.

Foi possível perceber, em conferência com o departamento de Recursos Humanos, que não existe um plano formal de sucessão estabelecido na empresa. Este ponto é sensível e relevante, especialmente no caso de uma empresa familiar como a Prisca, onde a transição geracional pode representar riscos significativos à estabilidade e continuidade do negócio.

6.3. Transparência e Prestação de Contas

Em conferência com o departamento contabilístico foi possível auferir que a empresa não dispõe de uma plataforma digital que permita o acesso a partes interessadas dos relatórios elaborados. Atualmente, a nível contabilístico, a empresa elabora anualmente o relatório de contas e a declaração de informação empresarial simplificada (IES) e o modelo 22, ambos auditados por um revisor oficial de contas. Os mesmos são apenas partilhados aquando de pedido por parte de instituições como bancos. Num contexto onde a transparência é cada vez mais valorizada, tanto por consumidores como por entidades reguladoras, esta ausência representa uma oportunidade de melhoria.

6.4. Gestão de Risco e Compliance

Ao nível da Gestão de Risco e Compliance, a Prisca criou um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção, por forma a precaver a sua reputação e integridade. Este documento pretende prevenir e sancionar atos de corrupção e infrações conexas, abranger toda a estrutura organizacional, aplicar este plano a toda a atividade desenvolvida pela Prisca, correlacionar os postulados éticos com a conduta esperada de todos os colaboradores e assegurar a assunção de responsabilidades. Este documento foi construído com base no Regime Geral de Prevenção de Corrupção e identifica quais as principais áreas críticas, expondo exemplos de situações que

constituem risco à normal atividade da empresa, propondo medidas de mitigação e de punição, e estabelecendo responsabilidades.

Adicionalmente, a empresa dispõe de um Manual de Acolhimento, entregue aos novos colaboradores onde é reforçada a necessidade de cumprimento de boas práticas de relacionamento entre todos, bem como todos os direitos e deveres dos colaboradores da Prisca. Este manual não se limita a apresentar instruções operacionais, assumindo-se como uma primeira impressão da cultura organizacional da empresa para um novo colaborador. O mesmo descreve todas as medidas de higiene e normas de segurança, detalhando todas as medidas de prevenção de acidentes e de utilização de equipamentos de proteção individual.

6.5. Oportunidades de melhoria

A análise ao estado da Dimensão da Governança da Prisca permitiu identificar um conjunto de fragilidades relevantes à aproximação da empresa com os padrões internacionais esperados para empresas da sua dimensão, bem como da consolidação da confiança junto de *stakeholders* internos.

Primeiramente, foi denotada a inexistência de mecanismos de divulgação de informação relevante, como relatórios contabilísticos e de sustentabilidade. A dificuldade de acesso a este tipo de informação afeta a perceção de transparência e de responsabilidade da empresa. Adicionalmente, não foi identificado nenhum relatório de governança, devendo ser definida uma periodicidade para a elaboração e publicação do mesmo, limitando a capacidade da empresa em comunicar o cumprimento de políticas internas.

A ausência de uma figura ou de uma equipa encarregada por esta dimensão foi outro dos pontos em falta detetados. Ao contrário das anteriores Dimensões, na Governança verificou-se indefinição quanto à liderança e supervisão do mesmo. Esta falta de definição poderá comprometer o alinhamento e aproximação de padrões internacionais. De igual modo, não foi possível verificar a existência de formação em ética e compliance. A falta destes momentos de formação poderá levar à incorreta interpretação sobre as responsabilidades e valores da empresa.

Por último, revelou-se a ausência de um plano formal de sucessão, tanto ao nível de cargos de administração como para as diversas funções ao longo dos diversos departamentos, matéria esta sensível a empresas de caráter familiar. Esta lacuna simboliza, assim, risco organizacional, uma vez que coloca a empresa numa posição de dependência excessiva de determinadas figuras-chave, bem como representa alguma dificuldade ao nível dos processos de transição.

7. Planos de Ação

Com base na análise realizada à Prisca e com base nas oportunidades de melhoria levantadas para cada Dimensão ESG, foi possível traçar Planos de Ação para cada uma das dimensões ajustadas à realidade da Prisca e com objetivos claros.

7.1. Plano de Ação da Dimensão Ambiental

Com base na análise das práticas ambientais da Prisca é possível identificar um conjunto de oportunidades concretas de melhoria que devem ser consideradas para a construção de um plano de ação alinhado com os princípios de sustentabilidade e das boas práticas ESG.

Ainda que de forma simplificada, a empresa deverá começar com o processo de quantificação das suas emissões de GEE. Uma correta obtenção destes dados será fundamental para delinear uma estratégia futura de mitigação da pegada de carbono da Prisca. Para um correto cálculo das emissões deverão ser considerados 3 perspetivas: as emissões diretas provenientes de fontes controláveis pela empresa (como a sua frota de veículos), as emissões indiretas provenientes do consumo de eletricidade, arrefecimento, etc; e todas as restantes emissões decorrentes da cadeia de abastecimento e de valor da empresa, como as emissões correspondentes à compra de produtos e serviços. (Gibson, 2024)

A empresa poderá adotar o *Greenhouse Gas Protocol* (GGP) para conseguir estabelecer metas e *frameworks* que permitam gerir as emissões de GEE. O mesmo é atualmente o padrão mais amplamente utilizado a nível global para medir as emissões nas 3 perspetivas acima descritas. A correta adoção deste protocolo permitiria à empresa não só uma forma mais precisa de quantificar a sua pegada de carbono, bem como identificar quais os principais focos responsáveis pela emissão, apoiando a criação de estratégias de redução mais fundamentadas. Ao seguir este método a Prisca garante, também, a possibilidade de se conseguir comparar a outras empresas do ramo que adotem este método, aumentando a sua transparência e credibilidade. Tendo em conta o tempo necessário ao mapeamento dos processos, recolha de dados fiáveis, adoção de práticas, o prazo sugerido é de cerca de 12 meses para a correta implementação.

Quando a empresa tiver uma ideia mais concreta de quais as suas emissões, a Prisca poderá avaliar a possibilidade de compensar a sua pegada carbónica através de mecanismos de *offsetting*. *Offsetting* carbónico pode ser definido como um mecanismo através do qual a empresa corrige em parte as suas emissões de carbono. (Hyams & Fawcett, 2013) A reflorestação, investimento em energia renovável e a compra de créditos de carbono certificados constituem práticas de *offsetting* mais adequadas à realidade da Prisca.

Além de manter os KPI's acima desenvolvidos, a empresa deve garantir que os volta a fazer com maior frequência, acompanhados de auditorias internas periódicas, por forma a conseguir mitigar possíveis desvios e picos de consumo e perceber quais as suas razões de forma mais fundamentada. A equipa de Manutenção da empresa poderá, também, alargar os KPI's desenvolvidos a toda a cadeia de valor, incorporando a pegada logística da mesma e a cadeia de abastecimento.

Embora a Prisca já disponha de boas práticas de gestão de resíduos (tanto no retratamento de produtos para formar produtos alimentares novos bem como no reaproveitamento de resíduos), a mesma não comunica estas boas práticas, podendo ser importante para uma questão de garantir uma melhor reputação institucional e de transparência, comunicar as mesmas através do site da empresa ou qualquer outro meio possível. Esta ação poderá ser desenvolvida no imediato, uma vez que as descrições dos procedimentos já se encontram realizados.

A longo prazo a Prisca deverá almejar a obtenção de uma certificação ambiental, como a ISO 14001. Tal como o GGP, a ISO 14001 constitui um padrão aprovado internacionalmente permitiria uma melhor formalização do sistema da gestão da Dimensão Ambiental, um melhor entendimento do estado ambiental atual da empresa, bem como aumentar a confiança de *stakeholders* e reputação institucional da empresa. A ISO 14001 permitiria, também, à empresa a garantia de uma vantagem competitiva e financeira através de uma melhoria da eficiência energética e de processos, acompanhada de uma redução de custos, tal como também encorajaria melhores práticas ambientais por parte dos fornecedores, ao integrar os mesmos na estratégia ambiental da empresa. (ISO, 2015) A empresa poderá recorrer a *outsourcing* ou designar uma equipa interna (como a de Qualidade) para desempenhar esta função.

À semelhança das práticas de acompanhamento de produtores locais já adotadas pela equipa de Qualidade da Prisca, recomenda-se que a equipa de Qualidade desenvolva um calendário de visitas técnicas e auditorias periódicas aos principais fornecedores de fruta e carne, permitindo uma maior rastreabilidade e controlo da cadeia de fornecimento. Estas visitas devem, também, servir como forma de verificar o respeito pelos direitos humanos e pelas normas laborais. As exigências de cumprimento destes princípios em toda a cadeia de valor reforçarão a credibilidade da Prisca junto do mercado. Acompanhado da auditoria, a equipa de Qualidade poderá desenvolver, também, um programa de formação a implementar em novos fornecedores, para garantir que os mesmos são dotados de conhecimento sobre quais as práticas produtivas mais amigas do ambiente.

7.2. Plano de ação da Dimensão Social

Com base na análise das práticas da Dimensão Social da Prisca é possível identificar um conjunto de oportunidades de melhoria que poderão reforçar o compromisso da empresa com os princípios ESG e o bem-estar dos seus colaboradores e da comunidade em torno da empresa.

Uma vez que através da análise empírica não foi possível constatar uma correlação estatisticamente significativa entre os 'Anos de Casa' e 'Vencimento', seria importante à empresa o desenvolvimento de políticas de valorização da antiguidade na empresa. Este tipo de políticas poderia passar pela criação de uma grelha de progressão salarial que contemple não só o tempo de empresa, bem como o desempenho do colaborador, criando objetivos a concretizar por todos, garantindo maior transparência e motivação interna. Esta medida vai ao encontro à teoria de equidade defendida por John Adams em 1963. Esta teoria defende que a motivação de um colaborador não depende só da recompensa absoluta ('Vencimento'), mas sim pela sua perceção de justiça (equidade). Com isto, o autor defende que a empresa só tem a beneficiar de contar com colaboradores mais motivados, pois será de esperar que, derivado de maior níveis de motivação, o proveito a tirar de cada colaborador será maior. De acordo com o mesmo, se a relação que um colaborador interpreta entre o que entrega à empresa (horas de trabalho, experiências, lealdade, comprometimento) e o que retira da empresa (salário, benefícios, progressão salarial e de função, segurança no emprego) for de equidade, o colaborador sentir-se-á motivado e desempenhará melhor a sua função. O prazo estimado para o desenvolvimento destas políticas e introdução das mesmas seria de cerca de 12 meses.

À semelhança da criação de objetivos a concretizar, a empresa poderá criar, também, um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), no qual um colaborador consegue consultar o seu percurso de crescimento profissional dentro da empresa. Estes planos agrupam informação, permitindo que um colaborador perceba qual a sua evolução, a vários níveis, dentro da empresa e consiga também definir qual o seu plano de desenvolvimento para o futuro (Greenan, 2016). A implementação deste PDI poderá ter duas finalidades: formativa, visando promover a autoaprendizagem do colaborador e a sua capacidade reflexiva ou sumativa, pretendendo avaliar a aprendizagem do colaborador e as melhorias no seu desempenho (Grohnert et al., 2014). Este plano deverá ser acompanhado de momentos de formação, avaliações periódicas de desempenho e ações de capacitação, mitigando o risco do PDI permanecer apenas como um plano bem-intencionado (Bennett, 2006) ou de se desligar da estratégia social de longo prazo da empresa. Estima-se que esta medida deva ser estruturada ao longo de 12 meses, por parte do departamento de Recursos Humanos.

Relativamente a padrões de inclusão e de criação de valor partilhado, a empresa poderá ajudar a facilitar a integração colaboradores estrangeiros procurando parcerias locais (com

centros de ensino de línguas ou de formação) com o objetivo de proporcionar aulas de português básico ou outras formações necessárias. Esta medida constituiria pontos a favor da Prisca e da comunidade em seu torno, uma vez que ajudaria negócios locais com mais clientes.

A Prisca poderia equacionar a criação de um cartão de parcerias locais a atribuir a cada colaborador, cujo objetivo seria funcionar como um mecanismo de proximidade ao comércio local e incentivo ao consumo dentro da comunidade. Enquanto um dos maiores empregadores privados de Trancoso, a empresa dispõe de uma posição privilegiada e de uma responsabilidade social para dinamizar a economia local. Através do estabelecimento de parcerias com negócios como cabeleireiros, ginásios, oficinas, restaurantes, a Prisca não só garantia benefícios diretos aos seus colaboradores, como apoiaria o desenvolvimento de pequenas empresas locais. As duas últimas medidas vão de encontro com a teoria de criação de valor partilhado por Michael Porter e Mark Kramer, bem como com a necessidade ou predisposição das empresas familiares a criarem *interlocks* ou parcerias estratégicas com outras entidades.

Para garantir que estas políticas são da satisfação dos colaboradores da mesma, a Prisca poderá criar um canal que permita o preenchimento de inquéritos de bem-estar e de clima organizacional, com uma periodicidade a ser definida. O mesmo canal poderia contemplar, também, uma caixa aberta a comentários anónimos, quanto a oportunidades de melhoria ou sugestões. Esta medida é inspirada na Google que, através do seu projeto Aristóteles, procurou através de inquéritos a trabalhadores, ao longo de 2 anos, perceber quais os principais fatores responsáveis pelo sucesso das suas equipas (Poyton, 2024). A recolha destes dados seria fundamental para perceber o estado atual do estado de espírito dos colaboradores, bem como para traçar medidas corretivas. Esta medida poderá ser implementada num prazo de 6 a 12 meses.

Por fim, à semelhança das medidas já levadas em prática por parte da Dimensão Ambiental, fica a faltar à empresa a criação de um mecanismo que permita partilhar as iniciativas sociais já desenvolvidas pela empresa – como o apoio à comunidade, colaborações com entidades de ensino ou as políticas de recrutamento em família.

A implementação destas propostas poderá permitir à Prisca uma aproximação aos padrões ESG, bem como uma consolidação do seu compromisso com a sustentabilidade social.

7.3. Plano de ação da Dimensão Governança

Com base na análise às práticas atuais da Prisca ao nível da Dimensão da Governança é possível traçar um conjunto de propostas de medidas que visam reforçar a transparência e consolidar a confiança dos *stakeholders* e partes interessadas na empresa.

Primeiramente, a empresa deverá ponderar a criação de um Portal de Transparência, incluído no seu site institucional, com acesso controlado, por forma a permitir a empresa organizar e disponibilizar todo o tipo de relatórios: de contas, de IES, de sustentabilidade e ESG, bem como os códigos de ética e conduta entre outros documentos relevantes à perceção de uma correta governança. A longo prazo a empresa poderá equacionar tornar este portal público, demonstrando um compromisso com a transparência e responsabilidade da empresa.

Ainda no tema dos relatórios, a Prisca deverá definir uma periodicidade para a elaboração e publicação de relatórios de *governance*, alinhados em critérios internacionais, como os da *Global Reporting Initiative* (GRI). Estes documentos deverão incluir indicadores como o grau de cumprimento de políticas internas e o registo, acompanhamento e mitigação de riscos. O desenvolvimento do primeiro relatório pode ser iniciado no imediato, com um período de elaboração estimado de 3 meses. A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários adotou a diretiva europeia 2014/95/EU que reforça a obrigatoriedade de empresas de interesse público e de maior dimensão de publicarem periodicamente relatórios com informações não financeiras, relacionadas com questões ambientais, sociais e de governança. Embora a Prisca, enquanto pequena e média empresa e sociedade anónima, não seja obrigada ao cumprimento desta diretiva, a mesma poderá adotar uma postura ativa, demonstrando uma postura de comprometimento com a transparência.

Seria também necessário à empresa nomear um responsável pela correta governança da empresa. Enquanto que para a Dimensão Social e Ambiental foi fácil perceber quais as dinâmicas internas e quais os departamentos encarregues de cada função, ao analisar a empresa foi possível constatar alguma incerteza quanto a parâmetros de governança e aprofundamento a questões como a liderança, a sucessão e a transparência. Designando um responsável (ou uma equipa para este tema) a empresa poderia garantir que, no médio longo prazo, a mesma conseguiria aproximar as suas práticas das normas definidas pelo GRI. De acordo com o relatório de princípios de correta governança da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2023), o quadro de governança da empresa deverá assegurar uma orientação estratégica da empresa, a monitorização eficaz da gestão por parte da administração e a responsabilização da mesma mediante as suas ações, demonstrando a importância atribuída à supervisão da governança.

Além de definir uma equipa para este tema, seria também ideal a criação de momentos de formação sobre o tema, focando em ética, compliance e cultura organizacional. Estas formações deveriam ser revistas a cada dois anos e aplicadas a todos os colaboradores da empresa, por forma a garantir que todos estão em sintonia em relação a este tema.

Por último, é fundamental à empresa a criação de um Plano Formal de Sucessão, que transmita de forma clara quais os critérios e processos associados à transição de cargos de liderança. Este plano não deverá cingir-se somente à sucessão da administração ou a cargos de governança familiar, abrangendo também os restantes níveis hierárquicos da empresa.

À semelhança do proposto para a Dimensão Social através do Plano de Desenvolvimento Individual, este plano deverá permitir que os colaboradores compreendam de forma clara o percurso profissional possível dentro da organização. Ao integrar um mapeamento das funções da empresa, bem como quais as competências necessárias a cada função, este plano irá de encontro à questão de reforço da motivação interna. O relatório dos princípios corretos de governança da OCDE (2023) refere que uma correta governança deverá contemplar a correta monitorização da performance de figuras chave à empresa, precavendo a possibilidade de terem de ser substituídos.

A definição destes critérios claros de progressão e sucessão de cargos, acompanhada por momentos de revisão e de avaliação de desempenho, permitiria à empresa identificar potenciais sucessores em diferentes áreas e departamentos, bem como prevenir antecipadamente momentos de sucessão, por forma a garantir que a mesma se dava sem ruturas ou dependência em excesso de determinados colaboradores.

Alinhado com as recomendações do relatório da OCDE, este plano deverá contemplar qual o perfil de liderança esperado para cada departamento, alinhado com os valores da empresa. Deverá referir também quais os potenciais sucessores, quer sejam eles familiares ou não, bem como profissionais já dentro da empresa que cumpram com os critérios definidos. Além da transição por si só, que deverá ser programada e calendarizada, a mesma deve contemplar momentos de formação específicos a cada posição e/ou departamento, por forma a garantir que qualquer colaborador que integre esse quadro se encontra na plenitude das suas capacidades para desempenhar a função.

A adoção e implementação destas práticas permitiria à Prisca elevar os seus standards de *governance*, aumentando a sua transparência e resiliência da empresa face às incertezas.

8. Discussão

A análise empírica e documental desenvolvida ao longo desta dissertação permitiu constatar que a empresa já apresenta um conjunto de práticas alinhadas com os valores ESG, embora as mesmas não estivessem comunicadas, organizadas e documentadas como tal. Estas práticas demonstraram um compromisso por parte da organização e dos vários departamentos com a responsabilidade ambiental, o bem-estar e uma conduta ética, contudo, esta fragmentação constitui um risco de perda de informação e de dificuldade em comunicar o valor ESG da empresa.

Ao nível da Dimensão Ambiental foi possível observar uma preocupação com a eficiência energética, reforçada com uma recolha e análise de dados relativos ao consumo energético da empresa e produção de energia renovável e a procura de novas fontes energéticas mais sustentáveis. Contudo, esta análise incidiu apenas sobre o consumo energético interno da empresa, não considerando a totalidade da pegada carbónica da empresa. Esta análise permitiu criar uma base sólida para monitorização futura destes parâmetros. Contudo, a inexistência de métricas concretas sobre as emissões de GEE limitam a capacidade de definição de estratégias que permitam a empresa balançar estes danos ambientais causados. Ao embarcar por adotar frameworks como o *Greenhouse Gas Protocol* a empresa seria capaz de não só quantificar as suas emissões, bem como perceber quais os principais focos de impacto, permitindo a comparação com padrões internacionais (Gibson, 2024). Além disso, a obtenção da certificação ISO 14001 permitiria à empresa combinar credibilidade perante todo o mercado, bem como a obtenção de ganhos provenientes de uma maior eficiência de recursos (ISO, 2015). Constatou-se, também, um cuidado com a correta gestão de todos os resíduos resultantes da atividade produtiva da empresa, ressalvados pelo reaproveitamento de subprodutos da cadeia produtiva.

Já para a Dimensão Social, a análise feita recorrendo ao SPSS permitiu demonstrar não existirem diferenças estatisticamente significativas de vencimento por género, um sinal claro de equidade na política salarial. De acordo com a análise realizada, as variáveis recolhidas capazes de explicar o vencimento são a Categoria Profissional em que o trabalhador se insere e qual o seu tipo de função, não sendo o mesmo afetado pelo género, nível de qualificação e anos de casa, para o modelo formulado. Contudo, a compensação salarial não é o único efeito responsável pela motivação e na retenção de talento. De acordo com Adams (1963) e Greenan (2016), a perceção de equidade e clareza ao nível do percurso de carreira está diretamente ligado ao desempenho e compromisso organizacional. A ausência de correlação não elimina riscos futuros de desigualdade, devendo esta análise ser feita de forma periódica, por forma a evitar desvios. Além desta análise foi possível também documentar um conjunto de práticas relevantes

já implementadas pela Prisca, como o recrutamento local, o apoio à comunidade e a estimulação à produção de fruta por parte de produtores locais. Indo ao encontro da abordagem de Porter e Kramer (2018), a empresa poderá, também, procurar reforçar a criação de valor partilhado através do estímulo ao comércio local.

Para além destes resultados, a análise da dimensão social de acordo com os princípios da ESRS permite concluir que a Prisca deverá procurar desenvolver melhor a dimensão S2 – Trabalhadores na Cadeia de Valor, estendendo o seu controlo sobre as condições de trabalho e respeito pelos direitos humanos a todos os fornecedores com que trabalha.

A Dimensão da Governança revelou-se a dimensão menos desenvolvida pela empresa, denotando-se a ausência de planos formais de sucessão, de relatórios de governança e de um responsável ou equipa afeta à mesma. O facto da Prisca ser uma empresa familiar torna o seu processo de sucessão particular, ficando o mesmo sujeito à transferência de valores intangíveis, que deverá ser acautelada, por forma a garantir que os mesmos são incutidos e passados na sua plenitude (Bennedsen et al., 2015). A sustentabilidade a longo prazo da empresa vê-se, assim, comprometida à criação de um plano de sucessão formal, bem como à criação de um portal de transparência, alinhado com as orientações da OCDE (2023).

Em suma, as propostas apresentadas ao longo deste projeto não deverão ser consideradas apenas complementares, mas sim como instrumentos capazes de reposicionar a Prisca ao nível dos padrões internacionais e das exigências esperadas por todos os intervenientes no mercado. A sua implementação proativa permitirá à empresa não só antecipar tendências regulatórias, bem como reforçar a competitividade e consolidar a confiança junto do mercado, tornando a mesma mais propensa a poder recorrer a investimento sustentável.

Importa, contudo, destacar algumas limitações do trabalho. A análise ambiental concentrou-se nas emissões e consumos internos da empresa, não abrangendo a totalidade da cadeia de valor. Os resultados obtidos da análise social transmitem, apenas, a realidade da Prisca, não devendo os mesmos ser generalizados a outras empresas do mesmo ramo ou da mesma dimensão.

Em termos globais, as três dimensões da Prisca demonstram que a mesma se encontra num estado intermédio de maturidade ESG. Algumas boas práticas alinhadas com estes valores já existem, mas encontram-se por sistematizar e comunicar enquanto práticas ESG.

9. Conclusão

A presente dissertação permitiu, por uma primeira vez, mapear de forma estruturada quais as práticas alinhadas com valores ESG já presentes na Prisca, integrando informação das várias dimensões dispersa por vários setores e equipas da empresa, revelando algumas dinâmicas internas que, até então, não eram reconhecidas pelas mesmas equipas enquanto parte de uma estratégia alinhada com estes valores.

Na Dimensão Ambiental ficou confirmada a atenção dada pela empresa à eficiência energética e troca ao longo dos últimos 5 anos por fontes energéticas mais sustentáveis, bem como uma correta gestão de resíduos. Contudo, ficou evidenciada uma ausência de mecanismos de mensuração das emissões de gases com efeito de estufa.

Na Dimensão Social destacou-se a ausência de discriminação de género tanto ao nível de oportunidades (a empresa conta com cerca de 46% de colaboradores do género feminino equitativamente distribuídas pelos setores da empresa) como ao nível de atribuição de um vencimento, não se revelando diferenças estatisticamente relevantes ao nível da média salarial entre géneros. Foram identificadas oportunidades de melhoria para esta dimensão ao nível da procura de mecanismos corretos de progressão salarial e de carreira bem como de procura de oportunidades de criação de valor partilhado com a comunidade em torno da Prisca.

De forma enquadrada com os princípios ESRS, a Dimensão Social da Prisca conta com uma base sólida para as dimensões S1 (condições de trabalho e segurança), S3 (impacto socioeconómico local) e S4 (consumidores). A empresa deve, assim, reforçar os mecanismos de monitorização laboral junto dos fornecedores para garantir um total alinhamento com as normas em prática.

Na Dimensão da Governança foram constatadas algumas fragilidades. Embora a empresa disponha de códigos de ética e conduta, de códigos de combate à corrupção, foi possível denotar a falta de uma estrutura encarregue por esta dimensão, bem como um conjunto de documentos essenciais à aproximação da empresa com padrões internacionalmente reconhecidos, bem como documentos fundamentais a aumentar a resiliência e transparência da empresa, como uma estrutura formal de sucessão e de mecanismos de reporte.

O estudo contribui, também, para identificar falhas e oportunidades de melhoria, propondo um plano de ação, por forma a tornar possível a aproximação da Prisca com padrões internacionalmente reconhecidos. A adoção destas medidas poderá não só reforçar a reputação da empresa, enquanto agente atento e responsável perante questões ambientais, de governança e de responsabilidade social, bem como garantir maior resiliência, competitividade, alinhamento estratégico com as exigências de mercado.

Este projeto torna-se, assim, relevante e importante à empresa, uma vez que permitiu, por uma primeira vez, reunir de forma estruturada quais as práticas da Prisca enquadradas nas dimensões ESG, permitindo que a empresa valorize e reconheça o que já tem vindo a fazer, mesmo que de uma forma informal. O trabalho contribuiu, também, ao realizar uma análise empírica, especialmente ao nível da dimensão Social, permitindo a quantificação e qualificação de algumas dinâmicas internas. O projeto permitiu, também, que fossem identificadas as principais áreas de atuação em que a empresa se deverá concentrar por forma conseguir, de uma forma ajustada à realidade do mercado e da empresa, alinhar-se com as exigências de mercado e pressões regulatórias.

Conclui-se, assim, que a sustentabilidade ESG constitui uma oportunidade estratégica para a Prisca por forma a consolidar a sua posição no mercado, agindo proativamente para se alinhar com os padrões internacionais.

10. Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, *67*(5), 422–436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Ahsan, M. J., & Khalid, M. H. (2024). Linking corporate social responsibility to organizational commitment: the role of employee job satisfaction. Journal of Global Responsibility. https://doi.org/10.1108/jgr-01-2023-0012

Ali, M., & Evans, S. (2025). The impact of best practice on energy efficiency in industrial decarbonization policy. *Energy Policy*, *204*, 114632. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114632

Alishah, A., Motevali, A., Tabatabaeekoloor, R., & Hashemi, S. J. (2019). Multiyear life energy and life cycle assessment of orange production in Iran. *Environmental Science and Pollution Research, 26*, 32432–32445. https://doi.org/10.1007/s11356-019-06344-y

Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies, 44*(1), 73–95. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x

Asrar-Ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2016). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, *142*, 2352–2363. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040

ASX Corporate Governance Council. (2019). *Corporate governance principles and recommendations* (4th ed.). Australian Securities Exchange. https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-fourth-edn.pdf

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: the Definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, *9*(1), 26–38. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012

Bennedsen, M., Fan, J. P., Jian, M., & Yeh, Y. (2015). The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession. *Journal of Corporate Finance*, *33*, 212–226. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.01.008

Bennett, B. (2006). Personal development plans: evidence from research on their use. *Development in Learning Organizations an International Journal*, *20*(6), 13–15. https://doi.org/10.1108/14777280610706167

Bloomberg. (2021, February 23). *ESG assets may hit $53 trillion by 2025, a third of global AUM*. Bloomberg Professional Services.

https://www.bloomberg.com/professional/insights/markets/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/

Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2010). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, *64*(3), 280–285. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013

Caiazza, R., Phan, P. H., & Simoni, M. (2023). Theoretical and empirical differences between the interlocked boards of family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy, 14*(2), 100518. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100518

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g

Casa da Prisca. (2018). *Quem somos*. Casa da Prisca. https://www.casadaprisca.pt/pt/quemsomos/

Cheng, C., Li, W., Liu, G., & Liu, Y. (2022). Origin matters: Institutional imprinting and family firm innovation in China. *Emerging Markets Review*, *55*, 100990. https://doi.org/10.1016/j.ememar.2022.100990

Cheng, C., Zhang, S., & Liu, G. (2024). Family business origin and investment preference: An empirical study of imprinting theory. *The British Accounting Review, 56*(5), 101273. https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101273

Dincer, I. (1999). Environmental impacts of energy. *Energy Policy*, *27*(14), 845–854. https://doi.org/10.1016/s0301-4215(99)00068-3

Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

du Plessis, J. J., Hargovan, A., & Harris, J. (2018). Principles of contemporary corporate governance (4th ed.). Cambridge University Press.

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(6), 785–802. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x

Eccles, R. G., Serafeim, G., Seth, D., & Ming, C. C. Y. (2013). The performance frontier: innovating for a sustainable strategy: interaction. *Harvard Business Review*, *91*(7), 17–18. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4317580

European Environment Agency. (2024, November 4). *Energy efficiency*. https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/energy-efficiency

European Financial Reporting Advisory Group. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. European Union retirado de: https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e3467-3-1

G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. (2023). https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review, 4*(2), 181-190. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x

Ge, B. and Campopiano, G. (2021), "Knowledge management in family business succession: current trends and future directions", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 326-349. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0701

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2016). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, 143, 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Gibson, K. (2024). *How businesses can measure & reduce carbon emissions*. Harvard Business School Online. https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-reduce-carbon-emissions

Global Sustainable Investment Alliance. (2022). *Global sustainable investment review 2022*. https://www.gsi-alliance.org/

Governo de Portugal. (2018). *Decreto-Lei n.º 39/2018, de 11 de junho: Estabelece o regime de prevenção e controlo das emissões de poluentes para o ar provenientes de instalações médias de combustão*. Diário da República. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/39-2018-115206489

Greenan, P. (2016). Personal development plans: insights from a case based approach. *Journal of Workplace Learning*, *28*(5), 322–334. https://doi.org/10.1108/jwl-09-2015-0068

Grohnert, T., Beausaert, S., & Segers, M. (2014). Pitfalls of personal development plans – the user perspective. *Journal of Vocational Education and Training*, *66*(1), 74–88. https://doi.org/10.1080/13636820.2013.877065

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review, 12*(1), 1–25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x

Hafner, C., & Pidun, U. (2022). Getting family firm diversification right: A configurational perspective on product and international diversification strategies. *Journal of Family Business Strategy, 13*(1), 100456. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100456

Hanson, C., & Mitchell, P. (2017). *The business case for reducing food loss and waste*. Champions 12.3. https://champions123.org/sites/default/files/2020-08/business-case-for-reducing-food-loss-and-waste.pdf

Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. Harvard Business Review. https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf

Huo, C., Mohsin, M., & Alidarous, M. (2025). Agent-based modeling of energy efficiency policies: Enhancing sustainable development and economic growth. *Energy Strategy Reviews*, *59*, 101738. https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101738

Hur, W., Kim, H., & Woo, J. (2013). How CSR leads to Corporate Brand Equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. Journal of Business Ethics, 125(1), 75–86. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1910-0

Hyams, K., & Fawcett, T. (2013). The ethics of carbon offsetting. *Wiley Interdisciplinary Reviews Climate Change*, *4*(2), 91–98. https://doi.org/10.1002/wcc.207

IFS Management GmbH. (2024). *IFS Food Standard: English fact sheet*. IFS. https://www.ifs-certification.com/index.php/en/standards/4128-ifs-food-standard-en

International Energy Agency. (2019). Energy Efficiency Is the First Fuel, and Demand for It Needs to Grow. https://www.iea.org/commentaries/energy-efficiency-is-the-first-fuel-and-demand-for-it-needs-to-grow

International Energy Agency. (2021). Net zero by 2050: A roadmap for the global energy sector. https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050

International Energy Agency. (2023). Energy efficiency 2023. https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2023

International Finance Corporation. (2004). Who cares wins. https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf

International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2019). *ISSAI 130 – Code of Ethics*. https://www.issai.org/pronouncements/issai-130-code-of-ethics/

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001 – Key benefits*. https://www.iso.org/iso_14001_-_key_benefits.pdf

IPCC. (2018). *Global warming of 1.5°C: An IPCC special report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009157940

Lee, S., Phan, P. H., & Ding, H. (2016). A theory of family employee involvement during resource paucity. *Journal of Family Business Strategy*, *7*(3), 160–166. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.06.001

Leninkumar, V. (2017). The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(4). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2821

Leseure, M. J., Bauer, J., Birdi, K., Neely, A., & Denyer, D. (2005). Adoption of promising practices: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews, 5*(3–4), 169–190. https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00102.x

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., . . . King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. Employee Responsibilities and Rights Journal, 33(3), 171–187. https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2

Lévesque, M., & Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*, *13*(2), 100485. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100485

Lin, B., & Xie, X. (2015). CO2 emissions of China's food industry: an input–output approach. Journal of Cleaner Production, 112, 1410–1421. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.119

Liu, Y., Langer, V., Høgh-Jensen, H., Egelyng, H., (2010). Life cycle assessment of fossil energy use and greenhouse gas emissions in Chinese pear production. J. Clean. Prod. 18 (14), 1423–1430. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.05.025.

Lu, Y. (2024). ESG Initiatives and Branding in Food and Beverage Industry (US). Advances in Economics Management and Political Sciences, 93(1), 93–97. https://doi.org/10.54254/2754-1169/93/20241054

Lumpkin, G., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, *22*(3–4), 241–264. https://doi.org/10.1080/08985621003726218

Martinez, D. M., & Ebenhack, B. W. (2019). *Energy efficiency: Towards the end of demand growth*. Springer.

Mazzucato, M. (2022, September 19). *What role should business play in society? Harvard Business Review*. https://hbr.org/2022/09/what-role-should-business-play-in-society

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies, 45*(1), 51–78. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x

Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics, 67*(3), 227–240. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7

Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2012). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, *40*(4), 1087–1122. https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4

O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2020). Shifting the focus of sustainability accounting from impacts to risks and dependencies: researching the transformative potential of TCFD reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *33*(5), 1113–1141. https://doi.org/10.1108/aaaj-02-2020-4445

Passas, I. (2024). The evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. Encyclopedia, 4(4), 1711–1720. https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value. In M. Morsing & J. Strand (Eds.), *Corporate social responsibility: Strategy, communication, governance* (pp. 323–346). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16

Poyton, B. (2024). *Google's Project Aristotle*. PsychSafety. https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/

Publications Office of the European Union. (2023). *Animal by-products not intended for human consumption*. EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/1_animal-by-products-not-intended-for-human-consumption.html

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, *23*(12), 1077–1093. https://doi.org/10.1002/smj.274

Selivanov, E., Cudlín, P., & Horáček, P. (2023). Carbon neutrality of forest biomass for bioenergy: a scoping review. *iForest - Biogeosciences and Forestry*, *16*(2), 70–77. https://doi.org/10.3832/ifor4160-015

Semieniuk, G., Campiglio, E., Mercure, J., Volz, U., & Edwards, N. R. (2020). Low-carbon transition risks for finance. Wiley Interdisciplinary Reviews Climate Change, 12(1). https://doi.org/10.1002/wcc.678

Sociedade Ponto Verde. (n.d.). *Quem somos*. Sociedade Ponto Verde. https://www.pontoverde.pt/quem_somos.php

Statista. (2024). *Assets under management (AUM) of sustainable funds worldwide from 2018 to 2023*. https://www.statista.com/statistics/1454495/aum-of-sustainable-funds/

Stuebs, M., & Sun, L. (2015). Corporate governance and social responsibility. *International Journal of Law and Management*, *57*(1), 38–52. https://doi.org/10.1108/ijlma-04-2014-0034

Tharawat Magazine. (2023, October 12). *Economic impact of family businesses—A compilation of facts*. https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses

Todo Bom, L**.** (2020). *Manual de gestão de empresas familiares* (pp. 26-33). Edições Sílabo.

União Europeia. (2014). Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, que altera a Diretiva 2013/34/UE no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos. *Jornal Oficial da União Europeia, L 330*, 1–9. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095

United Nations Environment Programme (UNEP) & International Solid Waste Association (ISWA). (2024). Global Waste Management Outlook 2024: Beyond an age of waste – Turning rubbish into a resource. UNEP. https://www.unep.org/resources/global-waste-management-outlook-2024

Utami, S. (2015). The influence of customers' trust on customer loyalty. International Journal of Economics, Commerce and Management, 3(7), 638–650. https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/3743.pdf

Wettstein, F. (2012). CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide. Business Ethics Quarterly, 22(4), 739–770. https://doi.org/10.5840/beq201222446

Yébenes, M. O. (2024). Climate change, ESG criteria and recent regulation: challenges and opportunities. Eurasian Economic Review, 14(1), 87–120. https://doi.org/10.1007/s40822-023-00251-x

Zellweger, T. M**.** (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review, 25*(2), 136-155. https://doi.org/10.1177/0894486511423531

Zhang, L., Lin, Z., Huang, W., Djafarova, E., & Ren, L. (2024). Intergenerational succession and corporate philanthropy: A stakeholder perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Retrieved from https://www.emerald.com/insight/1355-2554.htm