INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Integração da Sustentabilidade na Estratégia das Empresas do Setor do Transporte Marítimo

André Sérgio Namora Martins

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2024

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Integração da Sustentabilidade na Estratégia das Empresas do Setor do Transporte Marítimo

André Sérgio Namora Martins

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, a Professora Ana Margarida Madureira Simaens, por ter aceite o convite, pela sua orientação, pela partilha de conhecimentos, pelo apoio ao longo de todo o processo, pelas críticas construtivas e por ter exigido sempre o melhor de mim, o que contribuiu para o desenvolvimento da melhor versão desta dissertação.

Ao Grupo Sousa, sem o qual não seria possível a realização deste estudo. Em primeiro, por ter aceite fazer parte do estudo, disponibilizando toda a informação necessária e permitindo a realização das entrevistas. Em segundo, por ter proporcionado a minha progressão académica, através do apoio financeiro para conclusão do mestrado.

Às pessoas que participaram nas entrevistas, pela atenção, compreensão e disponibilidade. Ao meu chefe, José Manica, por ter acreditado em mim e nas minhas competências, possibilitando o meu crescimento profissional.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pela contínua motivação para a conclusão desta etapa, pela empatia, pela preocupação demonstrada, por toda a ajuda e por terem me mostrado o lado positivo nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, que tiveram um papel fundamental não só para a realização desta tese, mas em toda a minha vida. Agradeço-lhes pela dedicação, pela passagem de bons valores, por estarem sempre presentes nos momentos bons e menos bons, pelo apoio incondicional e por nunca duvidarem de mim. E aos meus irmãos, pelo companheirismo, amizade, lealdade, pela compreensão e apoio ao longo do desenvolvimento desta dissertação.

Resumo

A sustentabilidade é um dos principais desafios atuais para o setor dos transportes marítimos, suscitando a atenção de entidades reguladoras internacionais, dos diversos intervenientes da cadeia de valor e de investigadores académicos. Dada a sua importância, cada vez mais empresas do setor optam por integrar a sustentabilidade na sua estratégia. Em estudos recentes sobre o tema, foram identificados *drivers*, barreiras e outros fatores subjacentes a este processo de integração, contudo a limitação dos dados e a ausência de casos empíricos continua a constituir um obstáculo. Esta dissertação visa contribuir para a colmatação dessa lacuna, procurando clarificar como o processo de integração é realizado numa empresa de transporte marítimo europeia com atuação internacional, e identificar quais são as suas principais motivações e dificuldades. Os resultados apoiam-se no caso de estudo da empresa GS Lines, que possui a sustentabilidade integrada na sua estratégia e em todas as atividades desenvolvidas. O estudo da integração da sustentabilidade na estratégia desta empresa demonstra a importância da adoção de uma visão holística, enquadrando os aspetos ambientais, sociais e económicos, de forma a evitar prejudicar uma dimensão em benefício de outra. Serve também como uma ferramenta de auxílio para as empresas do transporte marítimo na identificação de processos para a integração da sustentabilidade na estratégia, bem como das respetivas barreiras e das formas de as ultrapassar.

Palavras-chave: Transporte Marítimo; Estratégia; Sustentabilidade; Responsabilidade Social

Sistema de classificação JEL:

L91 - Estudos de Indústria: Transporte e Utilidades: Transporte: Geral

M14 - Administração Empresarial: Cultura Empresarial; Diversidade; Responsabilidade social

Abstract

Sustainability is one of the main current challenges for the maritime transport sector, attracting the attention of international regulatory bodies, various actors in the value chain and academic researchers. Given its importance, more and more companies in the sector choose to integrate sustainability into their strategy. In recent studies on the topic, drivers, barriers and other factors underlying this integration process have been identified. However, data limitation and the absence of empirical cases continue to constitute an obstacle. This dissertation aims to contribute to filling this gap, clarifying how the integration process is carried out in a European maritime transport company with international operations, and identifying its main motivations and difficulties. The results are based on the case study of company GS Lines, which has sustainability integrated into its strategy and in all activities carried out. The study of the integration of sustainability into this company's strategy demonstrates the importance of adopting a holistic view, framing environmental, social and economic aspects, in order to avoid harming one dimension to the benefit of another. It also serves as a tool to help maritime transport companies identify processes for integrating sustainability into their strategy, as well as the respective barriers and ways to overcome them.

Keywords: Maritime Transport; Strategy; Sustainability; Social Responsibility

JEL Classification System:

L91 - Industry Studies: Transportation and Utilities: Transportation: General

M14 - Business Administration: Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Índice

Agradecimentos i
Resumo iii
Abstract v
1. Introdução 1
2. Revisão de Literatura 5
2.1. Sustentabilidade 5
2.2. Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Corporativa 6
2.3. Estratégia Corporativa 7
2.3.1. Vantagem Competitiva 8
2.3.2. Gestão Estratégica 9
2.4. Integração da Sustentabilidade na Estratégia Empresarial 10
2.4.1. *Drivers* 12
2.4.2. Barreiras 18
2.5. Sustentabilidade no Setor do Transporte Marítimo 21
2.5.1. *Drivers* do Setor do Transporte Marítimo 22
2.5.2. Barreiras do Setor do Transporte Marítimo 27
3. Metodologia 35
3.1. Filosofia, Abordagem e Design da Pesquisa 35
3.2. Seleção do Caso 36
3.3. Recolha e Análise de Dados 38
4. Caso de Estudo – Resultados e Discussão 41
4.1. Apresentação da GS Lines 41
4.2. Integração da Sustentabilidade na GS Lines 42
4.3. *Drivers* da integração da sustentabilidade na GS Lines 46
4.4. Barreiras da integração da sustentabilidade na GS Lines 52
5. Conclusões 61
5.1. Limitações e Recomendações para Futuras Investigações 62
5.2. Implicações administrativas 63
6. Referências Bibliográficas 65
7. Anexos 79

Índice de Tabelas

Tabela 3. 1 - Lista de Entrevistados 38
Tabela 4. 1 - Drivers e Barreiras para a Integração da Sustentabilidade na Estratégia da GS Lines 46
Tabela A. 1 - *Drivers* para a Integração da Sustentabilidade na Estratégia 79
Tabela A. 2 - Barreiras para Integração da Sustentabilidade na Estratégia 80
Tabela B. 1 - Guião Entrevista 1, Administrador e COO 81
Tabela B. 2 - Guião Entrevista 2, Administrador e CSO 82
Tabela B. 3 - Guião Entrevista 3, Gestora de Auditoria Interna e Supervisora de Sustentabilidade 83
Tabela B. 4 - Guião Entrevista 4, Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas 84
Tabela B. 5 - Guião Entrevista 5, Executiva de Comunicação 85

Índice de Figuras

Figura D. 1 - Lista de Códigos organizados por Conjuntos 87
Figura D. 2 - Matriz de Códigos 88

Glossário

AAMC – Associação de Armadores da Marinha de Comércio

CII – *Carbon Intensity Indicator*

COO – *Chief Operating Officer*

COP – *Conference of the Parties*

CSO – *Chief Sustainability Officer*

CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*

EEXI – *Energy Efficiency eXisting ship Index*

EFRAG – *European Financial Reporting Advisory Group*

ENM – Empresa de Navegação Madeirense

ESG – *Environmental, Social and Governance*

ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IMO – *International Maritime Organization*

ISM – *International Safety Management Code*

ISO – *International Organization for Standardization*

KPI – *Key Performance Indicators*

MARPOL – *International Convention for the Prevention of Pollution from Ships*

NFRD – *Non-Financial Reporting Directive*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PCI – *Portusline Containers International*

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SC – Sustentabilidade Corporativa

SFDR – *Sustainable Finance Disclosure Regulation*

SOLAS – *Safety of Life at Sea*

TBL – *Triple Bottom Line*

TCFD – *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*

UAG – Unidade Autónoma de Gás Natural

UE – União Europeia

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*

UNFCCC – *United Nations Framework Convention on Climate Change*

VBR – Visão Baseada nos Recursos

1. Introdução

Com a globalização da economia e o aumento da consciencialização das alterações climáticas e dos problemas sociais, a sustentabilidade tem se tornado uma questão central em várias indústrias (Sánchez-Bravo et al., 2021). Com efeito, várias nações e organizações reguladoras têm assumido diversos compromissos neste âmbito (Benamara et al., 2019), como por exemplo a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pelas Nações Unidas em 2015, o que tem resultado num aumento da pressão sobre as empresas para a consideração do seu impacto nas três dimensões da sustentabilidade, economia, sociedade e ambiente, respetivamente (Svensson et al., 2018).

O transporte marítimo representa um elemento fundamental da cadeia de abastecimento internacional, transportando cerca de 80% do volume total do comércio mundial de mercadorias, correspondendo a onze bilhões de toneladas carregadas anualmente (UNCTAD, 2022). Apesar deste meio de transporte ser considerado o menos prejudicial para o ambiente, este é responsável por cerca de 3% das emissões globais de gases de efeito de estufa, o que em termos absolutos é uma quantia consideravelmente elevada (UNCTAD, 2022). Neste sentido, a descarbonização do setor tem se tornado uma prioridade, que se tem refletido num aumento das regulações ambientais, como a imposição da redução de pelo menos 40% das emissões de gases de efeito de estufa até 2030, comparando com o ano de 2008, indicada pela *International Maritime Organization* (IMO), organização global que regulamenta o transporte marítimo internacional (IMO, s.d.). Assim, com a proliferação das regulamentações ambientais e socias e o aumento da pressão dos *stakeholders*, a indústria do transporte marítimo tem demonstrado um crescente interesse relativamente à integração da sustentabilidade (Shi et al., 2018), que ao ser considerada como um objetivo final e de longo-prazo, deve ser devidamente enquadrada no planeamento estratégico (Wu, Zhang, & Luo, 2020). Como indicado por estes últimos autores, a não integração da sustentabilidade na estratégia acabará por gerar esforços fragmentados, devido à natureza transdisciplinar e jurisdicional do setor, que por sua vez, afetará negativamente a eficiência e a eficácia estratégica (Wu, Zhang, & Feng, 2020).

No que diz respeito à integração da sustentabilidade na estratégia, têm sido desenvolvidos vários estudos transversais a diferentes indústrias (Cici & D'Isanto, 2017; Engert et al., 2016; Oertwig et al., 2017, a título de exemplo), em que foram identificados *drivers*, barreiras e outros fatores subjacentes a este processo de integração. Conforme exposto por estes estudos, a forma como a sustentabilidade é integrada na estratégia das empresas, bem como os fatores motivacionais e entraves a este processo, podem diferir de indústria para indústria, justificando-se a necessidade do desenvolvimento de investigações no âmbito de cada indústria (Desore & Narula, 2018; Engert et al., 2016; Fatima & Elbanna, 2023; Talan & Sharma, 2019).

No setor dos transportes marítimos, foram realizados estudos relativamente: à clarificação e definição dos conceitos gerais de sustentabilidade aplicados ao setor (Fasoulis & Kurt, 2019), incluindo a elaboração de uma taxonomia de recursos para o transporte marítimo sustentável (Yuen et al., 2019); à identificação de fatores críticos de sucesso, *drivers*, obstáculos e implicações no desempenho do transporte marítimo sustentável (Chua et al., 2023; Zhou et al., 2023), e respetivo enquadramento com teorias existentes (Tran et al., 2020; Yuen et al., 2017); ao planeamento estratégico corrente para a sustentabilidade no transporte marítimo internacional (Wu, Zhang, & Luo, 2020); e ao desenvolvimento de métodos e abordagens apropriadas para o planeamento estratégico da sustentabilidade (Wu, Zhang, & Feng, 2020).

Contudo, estes estudos constataram a necessidade da investigação a um nível micro (individual) e de demonstrações empíricas dos seus resultados, sendo que a maioria dos mesmos recorrem ao tratamento dos dados ao nível institucional ou organizacional, isto é, a um nível macro. Não obstante, um dos obstáculos identificados pela literatura é justamente a limitação dos dados existentes e a falta de exemplos académicos de sucesso (Chua et al., 2023; Nguyen & Kanbach, 2024; Wu, Zhang, & Feng, 2020). Engert et al. (2016) e Talan and Sharma (2019) corroboram igualmente que a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas continua a carecer de estudos de natureza qualitativa. Deste modo, a presente investigação pretende colmatar esta necessidade, procurando identificar os *drivers*, barreiras e outros fatores inerentes ao processo de integração da sustentabilidade numa empresa europeia de transporte marítimo com atuação internacional e que constitui um caso de sucesso. Através de uma análise holística e convergente dos diversos esforços fragmentados da literatura, este estudo pretende identificar simultaneamente novas particularidades deste setor não identificadas pela literatura, de forma a promover uma melhor compreensão do fenómeno. Portanto, este estudo propõe-se a responder às seguintes questões:

- Como é que as empresas do transporte marítimo nacionais estão a proceder à integração da sustentabilidade na sua estratégia organizacional?
- Quais são os *drivers* para a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas nacionais do setor do transporte marítimo?
- Quais são as barreiras para a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas nacionais do setor do transporte marítimo?

Para responder às questões de investigação, analisaremos o caso de estudo da empresa GS Lines, empresa nacional do setor do transporte marítimo, com atuação internacional. Esta empresa tem particular relevância para o presente estudo devido à sua relevância no âmbito nacional, sendo o maior armador português e o único a constar no ranking dos 100 maiores armadores do Mundo da *Alphaliner*, e por representar um caso de sucesso do processo de integração, na medida em que possui

a sustentabilidade integrada na sua estratégia e em todas as atividades desenvolvidas, potenciando a identificação de novas oportunidades de aprendizagem.

Os restantes capítulos desta dissertação estão organizados da seguinte forma. No capítulo 2 será elaborada a revisão de literatura, explorando os conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade corporativa, estratégia e, por fim, associar a sustentabilidade ao processo de elaboração da estratégia, identificando os *drivers* e barreiras subjacentes ao processo. Para fechar o capítulo, serão identificadas as particularidades deste processo específicas do setor do transporte marítimo, procedendo-se a uma análise comparativa dos *drivers* e barreiras específicos e transversais às restantes indústrias. Depois, no capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada e, no capítulo 4, será identificado o caso de estudo, procedido pela discussão e análise dos resultados. Para finalizar, no capítulo 5, serão sumarizadas as conclusões obtidas, bem como identificadas as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1. Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade não surgiu de forma isolada, sendo frequentemente associado ao conceito de "desenvolvimento sustentável", que, conforme o Relatório de Brundtland (1987), traduz a capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Porém, como referido por Purvis et al. (2019), esta noção já tinha sido introduzida nos séculos XVII e XVIII por Evelyn e Carlowitz, que abordaram a questão da conservação das florestas no longo prazo através do consumo contínuo e simultaneamente sustentável, no âmbito da diminuição dos recursos florestais na Europa.

A conceção moderna de sustentabilidade só começou a surgir a partir dos finais do século XX, englobando uma integração equilibrada do desempenho social, ambiental e económico das atividades humanas com a sociedade, o meio ambiente e a economia, de forma a não prejudicar as gerações futuras (Geissdoerfer et al., 2017). Esta interconexão entre três dimensões distintas foi demonstrada por Elkington and Rowlands (1999) através do modelo *Triple Bottom Line* (TBL), sendo os 3 pilares, as pessoas, o lucro e o planeta, incitando a ponderação de perspetivas de longo prazo na tomada de decisão. Este modelo auxiliou no suporte e operacionalização do conceito desenvolvimento sustentável (Ranjbari et al., 2021) e serviu de base para a criação de modelos de negócios sustentáveis (Bansal & Song, 2017; Wilson, 2015). Contudo, Elkington (2018) adita que o modelo TBL não pode ser considerado apenas como uma ferramenta de relato financeiro ou de equilíbrio baseado no *trade-off,* reforçando a potencialidade do modelo para a gestão consciente dos efeitos da atividade das empresas no ambiente e na sociedade e como meio de promoção do progresso simultâneo nas três dimensões.

As Nações Unidas reconheceram estas e outras dimensões através dos ODS e promoveram a sua utilização perante os governos e empresas privadas (van der Waal & Thijssens, 2020), reforçando que o desenvolvimento económico-social e a proteção ambiental são realidades interdependentes e que potenciam a progressão sustentável. Um equilíbrio entre estas três dimensões é essencial (Pope et al., 2004) para que não se constitua o paradoxo referido por Hahn et al. (2018), na medida em que o progresso social e económico pode remeter para um aumento do consumo, que por sua vez pode comprometer, simultaneamente, a redução da utilização de recursos naturais.

2.2. Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Corporativa

A evolução do conceito de sustentabilidade e a perceção do seu impacto no campo empresarial foi acompanhada por uma alteração de paradigma no setor privado, que colocou em causa a lógica tradicional dos modelos de negócio, baseada até então na Teoria do *Shareholder* ou na Teoria do *Stockholder* (Diez-Cañamero et al., 2020). Em rutura com estas teorias, Freeman (1984) apresenta a Teoria dos *Stakeholders*, introduzindo na equação da maximização do lucro e no processo de tomada de decisão, os interesses, expectativas e necessidades de qualquer indivíduo ou entidade que afete ou seja afetado pela atividade de uma organização. Desta forma, Freeman (2010) alinha a atuação da empresa com a abordagem multidimensional da sustentabilidade, sendo que o valor gerado pela empresa não se resume aos resultados, mas também aos benefícios gerados para a sociedade. Não obstante, na procura pela satisfação dos interesses dos *stakeholders*, Freeman et al. (2023) não negligenciam que o lucro possa ser um objetivo legítimo, mas nunca deverá ser o objetivo final, devendo constituir-se como um meio para alcançar os interesses dos *stakeholders* e criar valor partilhado por todos.

O desenvolvimento desta abordagem *multi-stakeholder* com o respetivo alinhamento da rentabilidade com a qualidade ambiental e a justiça social, incitou o desenvolvimento de estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Sustentabilidade Corporativa (SC). A RSC representa a responsabilidade pelo alinhamento das decisões e ações de uma empresa com os objetivos e valores da sociedade (Bowen, 2013), priorizando a satisfação das expectativas da comunidade em que está inserida (Frederick, 1960). Mahmud et al. (2021) defende ainda que se deve construir uma relação negócio-sociedade, procurando sempre satisfazer os objetivos de ambos. Com efeito, denota-se que a RSC está orientada sobre uma perspetiva *multi-stakeholder* e devidamente alinhada com a Teoria dos *Stakeholders* (Diez-Cañamero et al., 2020), na medida em que interliga a integridade ambiental, a equidade social e a prosperidade económica (Bansal, 2005). Para o desenvolvimento de uma RSC eficaz, é necessário promover práticas transversais a toda a empresa, incluindo a gestão de topo, para que estas possam estar devidamente alinhadas com estratégia da empresa, sendo esta última o elo de ligação das responsabilidades económicas, sociais e ambientais (Bansal & Song, 2017).

Por sua vez, a SC, segundo Dyllick and Hockerts (2002), define-se como a forma como uma organização satisfaz as necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos, sem comprometer a capacidade de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* futuros. Para Schwartz and Carroll (2008), a mesma pode ser representada através das práticas da empresa com repercussões na sociedade e no ambiente. Carmine and De Marchi (2023) referem que esta é definida através de uma variedade de objetivos económicos, sociais e ambientais, interdependentes e conectados entre si, sendo que o progresso numa determinada dimensão pode potenciar a regressão numa outra (Hahn et al., 2018).

Neste sentido, para gerar progresso efetivo é necessário considerar a SC numa perspetiva holística, isto é, considerando as três dimensões, os seus impactos e inter-relações (Baumgartner, 2014; Baumgartner & Ebner, 2010).

Considerando os conceitos de RSC e SC supramencionados, denota-se que os mesmos têm vindo a convergir, conforme demonstrado por Bansal and Song (2017), apesar de ambos terem origem distintas. Segundo estes autores, a RSC surgiu por força de normativos sociais e éticos, procurando salvaguardar o bem-estar da sociedade, enquanto a SC surgiu como resposta ao impacto da progressão da economia no ambiente, que por sua vez, colocou em causa o próprio desenvolvimento económico (Bansal & Song, 2017). Contudo, quando estes dois conceitos são considerados na área da estratégia, a sua separação torna-se complexa, na medida em que tanto a RSC como a SC revelam-se como forças potenciadoras da performance financeira e com objetivos comuns (Bansal & Song, 2017).

Não obstante, segundo Bergman et al. (2017), a integração de elementos da RSC na estratégia, e a respetiva repercussão nas ações da empresa, é o que permite gerar a SC. Como corroborado por Ashrafi et al. (2018), a SC é o derradeiro objetivo, que pode ser alcançado por meio da RSC, envolvendo a ponderação das dimensões do modelo TBL. Kleine and von Hauff (2009) afirmam que a consideração das três dimensões na SC permite conceber uma base pragmática para a integração da sustentabilidade na gestão estratégica. Fatima and Elbanna (2023) acrescentam ainda que envolvimento dos *stakeholders* deve ocorrer coordenadamente nos diferentes níveis destas três dimensões, por forma a permitir a implementação da RSC.

2.3. Estratégia Corporativa

Com o crescente aumento da preocupação pelas questões ambientais e sociais nas economias mundiais, a integração das questões de sustentabilidade nos modelos de negócio e na estratégia das empresas, tem se tornado uma condição cada vez mais indispensável para a subsistência das empresas no longo prazo. Para os efeitos deste estudo, importa perceber o que se entende por estratégia, antes de perceber como a sustentabilidade é integrada na mesma.

Segundo Mintzberg (1978), estratégia -ou estratégia realizada- pode ser definida como um padrão numa sucessão de ações. A estratégia deve traduzir o significado e a visão de uma organização para os diferentes *stakeholders*, contribuindo para clarificar a identidade e a cultura da organização (Mintzberg, 1987). Neste sentido, Ravasi et al. (2020) defendem a existência de uma relação de interdependência entre a estratégia e a identidade organizacional, sendo que alteração de uma delas, exige a revisão da outra. De uma outra perspetiva, Johnson et al. (2008) descrevem estratégia como sendo a direção e objetivo de uma organização no longo prazo, baseada nos recursos e competências que lhe permitem suplantar a concorrência, satisfazendo as expectativas dos *stakeholders* e criando

vantagem competitiva num ambiente em constante mudança. Estes últimos autores acrescentam ainda que estratégia é o objetivo geral da organização e representa a forma como a empresa acrescenta valor a cada unidade de negócio (Johnson et al., 2008). Ibrahim and Harrison (2020) aditam que a formulação estratégica parte da análise do ambiente interno e externo da organização, corroborando a noção de Mintzberg (1978), que afirma que estratégia advêm da análise e interligação do ambiente e da organização. Assim, o objetivo da estratégia é identificar os pontos fortes da organização e alinhá-los com as oportunidades da envolvente, de forma a definir uma direção para a entidade (Fuertes et al., 2020).

2.3.1. Vantagem Competitiva

O desenvolvimento de uma estratégia induz à criação de vantagem competitiva, uma vez que a mesma constitui uma ferramenta para identificar o espaço de mercado onde a empresa consegue se destacar, apresentando altos níveis de performance dificilmente ultrapassados pela concorrência (Porter, 1979), sendo o objetivo adquirir vantagem competitiva ou evitar a desvantagem competitiva (Hunger, 2020). Segundo Porter (1979), este posicionamento é conquistado criando mais valor do que a concorrência, através da redução de custos ou originando mais benefícios percecionados pelos clientes.

Existem quatro abordagens que se destacam no âmbito da vantagem competitiva, nomeadamente, a análise da estrutura da indústria (Porter, 1979), a visão baseada nos recursos (VBR) (Barney, 1991; Grant, 1991), a teoria dos processos de mercado (Conner, 1991; Kirzner, 1997) e a teoria das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997; Winter, 2003). Estas duas últimas abordagens são de particular relevância, pois reconhecem a instabilidade da vantagem competitiva, causada por mecanismos de mercado que provocam o desequilíbrio, pela disrupção de padrões, por desenvolvimento de processos internos de adaptação e pela inovação e aprendizagem (Oening, 2010). Por um lado, segundo análise da estrutura da indústria, os fatores exógenos à organização configuram a base para a obtenção da vantagem competitiva, sendo esta obtida através do posicionamento num determinado sector (Porter, 1979). Para alguns autores, esta abordagem de Porter (1979) está ultrapassada devido ao progresso da globalização e da digitalização, no entanto continua a ser relevante para indústrias menos suscetíveis à disrupção (Pangarkar & Prabhudesai, 2024). Relativamente à VBR, esta defende que a vantagem competitiva é alcançada através da combinação única de recursos e competências (Barney, 1991; Grant, 1991), pelo que quanto maior for a adequação desta combinação à especificidade do negócio, maior será a vantagem adquirida em relação à concorrência (Collins & Montgomery, 2000 apud Oening, 2010). Segundo Barney (1991), é necessário garantir que as competências e recursos da empresa sejam únicos, difíceis de imitar, insubstituíveis e dinâmicos. Neste sentido, Gerhart and Feng (2021) acrescentam que a complementaridade de

recursos e competências é o que permite criar e capturar valor, dado que esta complementaridade é mais difícil de imitar do que as melhores práticas isoladamente.

As duas óticas anteriores, análise da estrutura da indústria e a VBR, percecionam o ambiente competitivo de uma perspetiva estática, sendo que a teoria dos processos de mercado e a teoria das capacidades dinâmicas surgem como evolução natural destas duas abordagens, ao assumirem a complexidade e a dinâmica do mercado. Relativamente à teoria dos processos de mercado, esta centra-se na sucessão de eventos que ocorrem no mercado, que podem induzir ou não a um estado de desequilíbrio (Oening, 2010), salientando que a inovação e o surgimento de novos concorrentes são os responsáveis pela diferenciação entre performances das empresas (Conner, 1991; Kirzner, 1997). Quanto à teoria das capacidades dinâmicas, esta assume que o recursos e competências que conferem vantagem competitiva à empresa num dado momento não são imutáveis (Teece et al., 1997; Winter, 2003), sendo necessário manter continuamente análises do ambiente interno e suplantar os limites organizacionais, ou através da aprendizagem ou pela imitação das melhores práticas dos rivais (Oening, 2010). Bayighomog Likoum et al. (2020) caracterizam as capacidades dinâmicas da empresa como ativos inerentes e insubstituíveis, que resultam da integração da informação externa com os recursos e competências internos, sendo desenvolvidos com o tempo, a partir da experiência com situações contingenciais.

2.3.2. Gestão Estratégica

Gestão estratégica consiste na seleção de uma posição ímpar no mercado, possibilitando a superação da concorrência, que, segundo Porter (1979), pode ser alcançada através da redução de custos ou da plena satisfação das necessidades dos clientes, o que por sua vez, constituirá o fator de vantagem competitiva (Grant, 1991). Neste sentido, Parmar et al. (2010) abordam a gestão estratégica alinhando-a com a Teoria dos S*takeholders*, demostrando que as organizações com capacidade para satisfazerem os interesses e expectativas dos seus *stakeholders*, potenciam a sua performance organizacional e económica e promovem igualmente a melhoria da sua reputação. Esta visão converge com o estudo de Jones et al. (2018), onde é destacado que a criação de relações duradouras e de proximidade com os *stakeholders*, configuram uma capacidade rara e difícil de imitar, suficiente para garantir uma vantagem competitiva sustentável e de gerar benefícios que excedem os custos para o desenvolvimento de uma estratégia orientada neste âmbito. Para Fuertes et al. (2020), a gestão estratégica constitui uma ferramenta para acrescentar valor e controlar a posição competitiva da empresa, definindo as ações que devem ser tomadas para alcançar essa posição.

Johnson et al. (2008) indicam que a gestão estratégica envolve três componentes, nomeadamente, o discernimento da posição estratégica da organização, as decisões estratégicas futuras e operacionalização da estratégia. Wheelen and Hunger (2012) acrescentam que este processo

envolve a análise do ambiente externo e interno, a formulação estratégica que se traduz no planeamento a longo prazo, a implementação, a avaliação e controlo. Estes últimos autores reforçam ainda que acompanhar adequabilidade da estratégia ao longo do tempo é tão importante como a própria formulação estratégica, pois vivemos num ambiente em constante mudança, sendo necessário a manutenção de processos de monitorização e avaliação das oportunidades e ameaças, considerando sempre a evolução dos pontos fortes e fracos da organização (Wheelen & Hunger, 2012). Como corroborado por Fuertes et al. (2020), o sucesso empresarial está altamente dependente da contínua adaptação da empresa à envolvente e do tipo de estratégia adotada. Uma boa estratégia deve permitir à empresa manter a sua competitividade, mas a falta de uma gestão adequada para garantir a sua materialização e manutenção, pode colocar em causa a viabilidade da mesma (Fuertes et al., 2020).

2.4. Integração da Sustentabilidade na Estratégia Empresarial

Relativamente à integração da sustentabilidade nas empresas, esta nem sempre é considerada por estas entidades a nível estratégico (Kiron et al., 2011). Nathan (2010) refere que a sustentabilidade deve estar integrada na estratégia do negócio e Porter and Kramer (2006) afirmam que as empresas que aplicam abordagens sustentáveis isoladas e desassociadas da estratégia, não beneficiarão das mesmas oportunidades que adviriam de um alinhamento completo com a estratégia corporativa. Como defendido por Bonn and Fisher (2011), as iniciativas sustentáveis devem estar, desde a sua definição até à sua implementação, devidamente articuladas com a estratégia corporativa e com o processo de tomada de decisão, no entanto, tal como referido por estes autores, a maioria das organizações optam por desenvolver estas iniciativas ao nível operacional, ao invés de integrarem a sustentabilidade nos vários níveis do negócio. Além disso, Nguyen and Kanbach (2024) destacam ainda a importância da ponderação das características da organização e da interligação entre as várias funções organizacionais e respetivos fluxos de intervenientes para o sucesso da integração da sustentabilidade na estratégia.

Cici and D'Isanto (2017) descrevem a integração da sustentabilidade através de cinco características. A primeira é a procura pela excelência operacional, visto que integrar a sustentabilidade significa otimizar processos numa ótica sustentável. Posteriormente, referem-no como um processo que exige um pensamento holístico, pelo que requer considerar a criação de valor como resultado da combinação interativa de ativos tangíveis e intangíveis e respetivos processos de combinação dos mesmos. A terceira característica é a inovação, sendo que a integração da sustentabilidade impulsiona a criação de novos produtos e serviços com menor impacto ambiental e social. Caracterizam-na também como uma ferramenta para responder à mudança, na medida em que exige às empresas, a monitorização do ambiente externo para antecipar necessidades e efetuar as

alterações necessárias no ambiente interno. Por fim, as autoras descrevem este processo como sendo a implementação de um novo modelo de impacto social, com alinhamento das práticas organizacionais com o bem comum (Cici & D'Isanto, 2017).

Stead and Stead (2000) corroboram que o processo de integração exige o desenvolvimento, por parte das organizações, de estruturas de aprendizagem e de procedimentos de mudança, que permitam repensar continuamente a relação da organização com o ambiente natural, sociocultural e económico. Estes últimos autores referem ainda que através deste processo a empresa consegue obter vantagem competitiva, pois a responsabilidade ambiental poderá permitir uma redução de custos ou a diferenciação no mercado (Stead & Stead, 2000). Para Baumgartner (2014), a integração da sustentabilidade deve ocorrer aos níveis normativo, estratégico e operacional. O nível normativo está relacionado com a fomentação da legitimidade das práticas organizacionais para os diferentes *stakeholders* e restante sociedade em geral, o nível estratégico considera a eficácia e fiabilidade dos objetivos de longo prazo e, por fim, o nível operacional garante a eficiência da implementação estratégica. De uma forma processual, segundo Oertwig et al. (2017), o processo de integração da sustentabilidade pode-se resumir em 3 fases: a primeira é a integração de objetivos de desempenho económico, ambiental e social na estratégia corporativa; a segunda é a definição de uma estratégia de sustentabilidade específica dentro da estratégia organizacional geral; a terceira e última fase consiste na redefinição da estratégia corporativa com o intuito de fomentar a criação de uma estratégia de sustentabilidade holística. No entanto, este processo não se deve restringir a estas três fases, pelo que é necessário manter uma gestão pró-ativa para garantir o alinhamento e monitorizar a concretização dos objetivos definidos (Oertwig et al., 2017). Esta monitorização pode ser concretizada através do uso de sistemas de gestão de performance, tal como o *balanced scorecard*, correlacionando, direta ou indiretamente, os objetivos de sustentabilidade estratégicos com o desempenho financeiro da empresa (Zharfpeykan & Akroyd, 2022).

Não obstante, Chua et al. (2023) defendem que para potenciar a integração da sustentabilidade na estratégia, as empresas devem reconhecer os principais *drivers*, que representam as razões e motivações subjacentes a esta integração, e identificar as barreiras, de forma a otimizar a gestão do processo e mitigar os riscos associados. Engert et al. (2016) consideram que os *drivers* e barreiras constituem duas áreas essenciais para a integração da sustentabilidade, constituindo a base para as decisões de gestão e assegurando o sucesso de todo o processo. Acrescentam ainda que estas áreas não devem ser analisadas isoladamente, uma vez que representam realidades correlacionadas e interdependentes (Engert et al., 2016).

2.4.1. *Drivers*

Os *drivers* instigam e orientam a ação das entidades ao longo do processo de integração da sustentabilidade, uma vez que traduzem as razões e vantagens que advêm desta integração (Chua et al., 2023). Os *drivers* podem estar intrinsecamente relacionados com a empresa, *drivers* internos, ou com questões relacionadas com o contexto em que está enquadrada, *drivers* externos. Oertwig et al. (2017) distinguem ainda os *drivers* de conexão, como sendo elementos que correlacionam a performance interna e o ambiente externo.

2.4.1.1. Conformidade Regulamentar e Legal

Nos últimos anos, têm-se verificado um aumento da publicação de normativos e requisitos legais no domínio da sustentabilidade e, dependendo da área de atuação de cada empresa, esta pressão regulatória poderá ser mais ou menos rigorosa, tornando a gestão e a garantia da conformidade legal em tarefas mais complexas e que exigem uma maior atenção por parte dos gestores (Schaltegger, 2011).

Por conseguinte, a conformidade legal configura-se como um dos principais *drivers* externos, funcionando como uma fonte de pressão sobre as organizações e influenciando as suas ações direta ou indiretamente. Giunipero et al. (2012) referem que a legislação governamental é um dos principais fatores ponderados para a integração da sustentabilidade, que é reforçada pelo aumento das penalidades e multas que advêm do incumprimento das normas definidas. Com efeito, ainda que as empresas demonstrem pouca apetência estratégica na área da conformidade legal (Schaltegger, 2011), o apoio governamental à sustentabilidade tende a induzir à adoção de práticas sustentáveis por parte das empresas, numa tentativa de diminuírem o risco de incumprimento a que estão expostas (Berns et al., 2009).

Para os efeitos do presente estudo, importa destacar as alterações ocorridas a nível da legislação da União Europeia (UE), que conforme exposto por Alamillos and de Mariz (2022), acabam por influenciar outras regulações internacionais dada a interdependência global das indústrias. Com efeito, em 1972 organizou-se a Primeira Cimeira da Terra, seguida pela Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento em 1992, das quais não resultou grandes implicações para a diminuição do impacto ambiental. Contudo, ainda em 1992, cerca de 80% dos países da UE assinaram a *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC), que entrou em vigor em 1994, e convencionou a estabilização das concentrações atmosféricas de CO2. Em 1995, decorreu a primeira *Conference of the Parties* (COP) da UNFCCC, a qual originou o Mandato de Berlim, e estabeleceu um compromisso mais preponderante para a mitigação do efeito de estufa. Mais tarde, da COP3, em 1997, resultou o Protocolo de Quioto, que visava a redução dos gases efeito de estufa em 5% até 2012, considerando como base o ano 1990. Este acordo foi posteriormente prorrogado até 2020, na COP18,

em 2012. Em 2015, as Nações Unidas implementam os ODS, como parte integrante da Agenda 2030 (van der Waal & Thijssens, 2020). Ainda em 2015, durante a COP21, é adotado o Acordo de Paris, substituindo o Protocolo de Quioto, com o objetivo de manter o aquecimento global abaixo de 2°C em relação à era pré-industrial, conjugando esforços para limitá-lo a 1,5°C. Foi também em 2015, que o Conselho de Estabilidade Financeira criou a *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), estabelecendo recomendações para o desenvolvimento de reportes por partes das empresas que demonstrassem os possíveis impactos financeiros das alterações climáticas, de forma a apoiar investidores na análises dos riscos associados (Almeida, 2023). Em 2021, com a COP26, foi implementado o Quadro Internacional de Padrões de Sustentabilidade para potenciar a comparabilidade e harmonização dos padrões de sustentabilidade, tendo como base os pilares da TCFD. Por fim, em 2022, com COP27, nenhuma nova medida ficou acordada, no entanto com a COP28, em 2023, estabeleceu-se novas metas para a mitigação dos combustíveis fósseis, através do compromisso de triplicar a capacidade de energias renováveis e de duplicar as taxas de melhoria de eficiência energética até 2030 (European Parliament, 2024). Esta COP ficou marcada também pela conclusão do primeiro balanço global dos esforços mundiais para minimizar as alterações climáticas (UNFCC, 2023).

A UE revela-se como um interveniente ativo nas negociações com as Nações Unidas, tendo inclusive desenvolvido medidas regulamentares próprias. Neste sentido, em 2015, a par do Acordo de Paris, a UE fixou a meta de redução das emissões de gases com efeitos de estufa em pelo menos 40%, até 2030, relativamente a 1990 (European Parliament, 2023). Mais tarde, em 2019, a UE estabelece o Pacto Ecológico Europeu, definindo o objetivo de emissões líquidas nulas até 2050, sendo que em 2021, atualizou a meta de 40% para 55% de emissões de gases com efeito de estufa até 2030 (European Council, 2024). A Lei Europeia em matéria de Clima torna esta meta juridicamente vinculativa e a legislação que traduz as ambições do Pacto Ecológico está consagrada no pacote Objetivo 55 (European Council, 2024). No que diz respeito à divulgação de informação, os principais regulamentos emitidos pela UE foram: o Regulamento UE 2014/95, *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD), que exige, para grandes empresas ou empresas-mãe de grandes grupos, a apresentação, nos relatórios anuais de gestão ou em relatórios separados, de informação sobre o impacto das suas atividades nas várias vertentes da sustentabilidade, com efeitos a partir do ano de 2018 (European Parliament, 2014); o Regulamento UE 2019/2088, *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), que determina as regras relativas à difusão de informação relativa à sustentabilidade no setor dos serviços financeiros (European Parliament, 2019); o Regulamento UE 2020/852, que traduz a taxonomia europeia e visa listar as atividades económicas ambientalmente sustentáveis, de forma a potenciar o investimento nesta área (European Parliament, 2020); e o Regulamento UE 2022/2464, *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), que vem substituir a anterior Diretiva NFRD, determinando um maior nível

de exigência e detalhe da informação não financeira (European Parliament, 2022). Relativamente às normas de reporte, estas serão definidas pelas *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), em desenvolvimento pelo *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) (EFRAG, 2023).

Posto isto, são inegáveis os esforços das entidades e órgãos reguladores internacionais para garantir o alinhamento da atuação das empresas com os padrões de sustentabilidade, pelo que o que era antes reconhecido pelas empresas como um risco de reputação, passa agora a ser consolidado por novos normativos (Alamillos & de Mariz, 2022). Desta forma, as empresas por forças normativas são fortemente pressionadas para a integração da sustentabilidade na empresa e respetiva estratégia.

2.4.1.2. Vantagem competitiva

A procura por vantagem competitiva pode constituir-se também como um *driver* para a integração da sustentabilidade na gestão estratégica, sendo que a SC pode ser o próprio fator de vantagem competitiva (Peters & Zelewski, 2013; Santos & Silva Bastos, 2021). Isto é, o alinhamento das políticas de sustentabilidade implementadas na empresa com a visão, cultura, sistemas de governo e desempenho é condição suficiente para gerar diferenciação competitiva, de tal forma que possibilita o acesso ou captura de novos mercados (McElhaney, 2009). Outro tipo de argumento utilizado, está relacionado com a procura pela inovação no âmbito da sustentabilidade (Ganescu, 2012), na medida em que, enquadrando com a ótica dos processos de mercado, a inovação é considerada como um disruptor das condições de mercado e um possível gatilho para a criação de vantagem competitiva (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

De outra perspetiva, a vantagem competitiva também pode ser enquadrada na VBR, tal como exposto por Chaudhry and Chaudhry (2022) e Murthy (2012). Com efeito, uma combinação adequada dos recursos e competências, com uma orientação para uma performance sustentável, permite gerar vantagem competitiva, através, por exemplo, da redução de custos, da criação de rotinas de trabalho altamente eficientes ou da promoção de legitimidade (Chaudhry & Chaudhry, 2022; Murthy, 2012).

2.4.1.3. Redução de Custos

Montabon et al. (2007) afirmam que as entidades têm dificuldade em percecionar que os benefícios da integração da sustentabilidade podem superar os custos que lhe estão associados. Contudo, Baran et al. (2022) defendem que há um aumento da consciencialização da importância deste processo, sendo que a integração da sustentabilidade passa a ser considerada como um investimento em recursos e competências chave, ao invés de uma fonte de custos. Numa perspetiva de longo prazo, segundo Ganescu (2012), os custos que advirão desta não integração, serão consideravelmente superiores àqueles que decorrem de um investimento neste âmbito. Deste modo, a redução de custos é igualmente um *driver* para integração da sustentabilidade, sendo que o sucesso desta integração,

em termos de redução de custos, dependerá da articulação das políticas de sustentabilidade com a orientação estratégica da empresa (Baumgartner & Ebner, 2010). Para Epstein and Roy (2003), a redução de custos concretiza-se em medidas como a criação de sistemas de gestão ambiental e de resíduos, programas de gestão de energia e melhoria da produtividade e eficiência na utilização dos recursos.

2.4.1.4. Performance Económica

Uma das condições primárias para a subsistência de uma empresa é a sua performance económica, que, conforme defendido por vários autores, está interrelacionada com a sua performance social e ambiental (McElhaney, 2009; Molina-Azorín et al., 2009; Zhang et al., 2013). Desta forma, a performance económica configura-se também como um *driver* para integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, dado que a orientação para um desempenho económico favorável poderá passar pela ponderação de questões socias e ambientais. Cici and D'Isanto (2017) alegam que uma abordagem sustentável bem-sucedida se traduz numa melhor defesa às flutuações dos preços e Eccles et al. (2014) referem que afeta positivamente a rentabilidade do capital e do investimento. Neste sentido, Baran et al. (2022) afirmam que um dos principais benefícios percecionados pelas empresas, que optam pela integração da sustentabilidade e, simultaneamente, incorporam nos seus relatórios informação não financeira neste âmbito, é a melhoria da imagem, aumento da confiança e atratividade dos investidores e custos de capital potencialmente mais baixos.

Contudo, Salzmann et al. (2005) salientam que nem sempre a correlação entre a performance económica e sustentabilidade se demonstra como positiva, sendo que por vezes a mesma poderá ter efeitos nulos, considerando que o aumento do volume de negócios motivado pela SC pode ser acompanhado por um aumento proporcional dos custos associados (McWilliams & Siegel, 2001), e no limite, poderá ter mesmo efeitos negativos. Para Lankoski (2008), esta questão pode ser resolvida, encontrando um ponto ótimo de comprometimento com a sustentabilidade, que se mede através do acompanhamento dos interesses e expectativas dos *stakeholders*, da evolução tecnológica e da progressão da regulação.

2.4.1.5. Inovação

Maier et al. (2020) reconhecem que a inovação ou inovação sustentável como um meio para responder aos requisitos de sustentabilidade. Com efeito, a inovação é considerada como um fator chave para a integração da sustentabilidade, sendo que promove o uso e desenvolvimento de tecnologias sustentáveis (Paraschiv et al., 2012). Renukappa et al. (2013) alegam que é através da inovação que, a longo prazo, é possível diminuir o custo total de um produto/serviço e aumentar o valor percecionado pelos *stakeholders*, compensando as perdas de competitividade que possam ser sentidas no curto-

prazo. Não obstante, a inovação é considerada como um promotor da vantagem competitiva, pois permite reconfigurar as competências internas, atendendo a soluções mais sustentáveis e, assim, conseguir alcançar novos mercados (Hart & Milstein, 2003).

Pode-se dizer que a inovação é suportada pela integração da sustentabilidade, bem como a sustentabilidade é sustentada pela inovação (Engert et al., 2016). No entanto, De Sousa Filho et al. (2010) alertam que a inovação não poder ser orientada exclusivamente pela sustentabilidade se pretendermos obter vantagens estratégicas, pelo que, para o efeito, deverá estar igualmente conciliada com a estratégia geral da empresa. Por fim, para garantir uma otimização do processo de inovação, não se pode negligenciar ainda as preocupações dos *stakeholders* (Wang et al., 2020) e o âmbito social do processo de inovação (Valentine, 2010).

2.4.1.6. Gestão de Risco

A integração da sustentabilidade na gestão estratégica pode ser também motivada pela mitigação do risco, ainda que o processo em si possa igualmente contribuir para o aumento do mesmo (Kurniawan & Iskandar, 2021). Uma das razões para este aumento deve-se à restrição do âmbito desta integração à seleção e definição de uma estratégica específica para a incorporação da sustentabilidade, em detrimento da adoção de uma visão mais holística que torne a incorporação como parte da estratégia (Engert et al., 2016). Assim, as empresas podem utilizar a integração da sustentabilidade como meio para a gestão de risco, que para Yilmaz and Flouris (2010), vai para além da simples conformidade com os requisitos legais, envolvendo a criação e promoção de uma filosofia e cultura organizacional adequada e o alinhamento com a estratégia geral da empresa. Ao mesmo tempo, tal como referido por Fakir and Jusoh (2020), uma gestão eficaz do risco permite potenciar, reciprocamente, a performance da empresa no âmbito da sustentabilidade, uma vez que a gestão de risco medeia a relação entre a estratégia do negócio e a performance organizacional.

2.4.1.7. Gestão da Qualidade

Como último *driver* interno, tem-se a gestão da qualidade, sendo que a qualidade do produto/serviço se configura como um meio crucial para garantir a satisfação e fidelização dos clientes, e pode ser avaliada através do impacto ambiental, da ética empresarial e da promoção de justiça social (Metz et al., 2020). O conceito de qualidade, no que diz respeito à sustentabilidade, é considerado assim numa perspetiva mais ampla, englobando impactos aos vários níveis de atuação da organização, procurando incrementar não só a qualidade do produto ou serviço oferecido, mas também a qualidade do trabalho, da vida dos colaboradores, clientes e ambiente que nos rodeia, criando, assim, uma rede de sinergia que possibilita o equilíbrio entre o a conservação dos ecossistemas, o desenvolvimento económico e a uniformidade social (Stead & Stead, 2000). Correspondendo à própria noção de

sustentabilidade, salvaguarda-se que a procura pela qualidade não se extingue à sociedade atual, sendo sempre necessário ter em consideração a garantia da qualidade para as gerações futuras (Stead & Stead, 2000). Deste modo, a integração da sustentabilidade permite corresponder aos requisitos de qualidade dos *stakeholders*, que procuram proteger, preservar e melhorar os recursos humanos e naturais necessários para o futuro (Metz et al., 2020).

2.4.1.8. Responsabilidade Social e Ambiental

A responsabilidade social e ambiental configura-se como um *driver* de conexão, dado que não se resume a um compromisso com a organização, mas também com a sociedade onde está inserida e com todos aqueles que são abrangidos pela sua atividade, isto é, os *stakeholders* (Engert et al., 2016). Com efeito, o assumir deste compromisso configura-se como outro dos *drivers* para a integração da sustentabilidade, sendo que a responsabilidade social e ambiental são dois fatores de suporte para a própria SC (Bergman et al., 2017). Conforme referido por Engert et al. (2016), a responsabilidade social pode ser considerada como um meio para a integração da sustentabilidade no nível estratégico, concebendo linhas orientadoras que atribuem sentido aos planos de ação de uma organização. Por outro lado, no que diz respeito à responsabilidade ambiental, Yu and Chen (2014) alegam que é determinante a configuração de uma estrutura estratégica construída a partir dos objetivos organizacionais e capaz de se adaptar às diferentes iniciativas ambientais e respetiva filosofia, para tornar possível a manutenção de um compromisso de responsabilidade ambiental. Fatmawati and Fauzan (2021) demonstram que a perceção dos clientes da responsabilidade social e ambiental afeta positivamente a reputação organizacional, que por sua vez, contribui para o aumento da sua confiança. Ainda no âmbito de responsabilidade social e ambiental, é importante ressalvar a importância dos normativos ISO 14000 e ISO 26000, que fornecem ferramentas para gerir a responsabilidade ambiental e a transposição dos princípios de responsabilidade social em ações concretas, respetivamente (Castka & Balzarova, 2008).

2.4.1.9. Reputação

A reputação é também considerada como um *driver* de conexão, por se tratar de uma forma de leitura da organização por parte dos *stakeholders*, sendo algo construído internamente, mas percecionado externamente (Lankoski, 2008). Atualmente, com o crescimento da consciência ambiental e do impacto causado pelas empresas na sociedade, a manutenção da reputação solidificou-se como um *driver* para a integração da sustentabilidade na gestão estratégica, tornando-se num aspeto crucial e que pode ditar o sucesso a longo prazo de uma organização (Engert et al., 2016). Conforme referido por Peters and Simaens (2020), é determinante para uma empresa adotar ações ambiental e socialmente responsáveis, de modo a não danificar a sua reputação e, no limite, evitar o colapso.

Renukappa et al. (2013) referem que as empresas que consideram a integração da sustentabilidade como ponto crítico para a criação de uma boa reputação, tendem a concentrar esforços nos desafios sociais e ambientais que lhes possam conferir, simultaneamente, vantagem competitiva, quer seja através da criatividade, inovação ou de recursos intelectuais. Assim sendo, a adoção de uma postura pró-ativa em relação à sustentabilidade, tem um impacto direto e positivo na reputação das organizações (Ganescu, 2012), e os benefícios obtidos em termos de reputação, são dificilmente replicáveis para outras empresas que orientem as suas ações no mesmo sentido (Falkenberg & Brunsæl, 2011).

2.4.2. Barreiras

Se por um lado existem *drivers* que impulsionam as empresas para a integração da sustentabilidade na gestão estratégica, por outro lado, existem também barreiras que dificultam este processo, que serão discriminadas nos parágrafos seguintes.

2.4.2.1. Normas e requisitos legais

Como exposto anteriormente, a conformidade legal foi estabelecida como um *driver* para integração da sustentabilidade, contudo a complexidade da mesma pode ser considerada igualmente como uma barreira. As normas e legislações emitidas ao longo dos últimos anos têm proliferado, acompanhando a preocupação crescente relativamente à efemeridade de alguns recursos do planeta e à degradação do mesmo. Este fator tem desalentado a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas, uma vez que a existência de vários regulamentos para um mesmo tema causa incerteza e insegurança. Além disso, as normas transparecem pouca preocupação pela proteção da subsistência das empresas e não são acompanhadas de benefícios que possam motivar ou justificar o investimento (Balasubramanian, 2012).

Se o problema já é crítico quando falamos de empresas locais, a complexidade aumenta quando se trata de empresas multinacionais com cadeias de valor que ultrapassam os contingentes marítimos e continentais, existindo, nestes casos, normas que variam de região para região (Nidumolu et al., 2013). Como referido anteriormente, a adoção de uma postura orientada para a sustentabilidade exige uma visão transversal, que têm de transcender a própria empresa, sendo que, para empresas internacionais com longas cadeias de valor, é efetivamente limitante selecionar apenas os fornecedores que cumpram os padrões de sustentabilidade definidos pela organização (Koplin et al., 2007).

Por fim, é ainda relevante sublinhar a existência de normas que não são coincidentes, não sendo possível cumpri-las simultaneamente e, por outro lado, a própria imaturidade das mesmas, o que

implica alterações constantes e imprevisíveis. Estas condições justificam a incerteza das empresas e a regressão para a própria integração da sustentabilidade na estratégia (Montiel et al., 2019).

2.4.2.2. Atitude e comportamento do consumidor

Apesar do aumento das preocupações ambientais e sociais, nem sempre estes fatores são priorizados pelos clientes, colocando em causa o valor da integração da sustentabilidade na estratégia das organizações. Com o efeito, estudos demonstram que existem outras condicionantes que prevalecem na escolha do consumidor, nomeadamente, o conforto, a qualidade e o preço (Peters & Simaens, 2020). Isto é, na seleção de um determinado produto/ serviço, o cliente apenas pondera as questões de sustentabilidade, após a satisfação das condições anteriormente referidas (Peters & Simaens, 2020). Portanto, a falta de sensibilidade de determinados mercados relativamente à responsabilidade ambiental, social e económica configura-se também como um entrave ao processo de integração, na medida em que pode significar a perda de uma parcela relevante da carteira de clientes. Contudo, segundo Alamillos and de Mariz (2022), a consciencialização ambiental tem aumentado com as alterações climáticas verificadas ao redor do mundo, e os clientes começam a priorizar a melhoria da performance acompanhada pela diminuição do impacto ambiental e social.

2.4.2.3. Sistemas de Gestão da Sustentabilidade

Dada a contemporaneidade do tema, verifica-se ainda uma certa ausência de métodos testados e comprovadamente eficazes na gestão da integração da sustentabilidade. Nguyen and Kanbach, (2024) constatam a falta de casos empresariais, e, por outro lado Hülsmann and Grapp (2005) referem que a falta de controlo causa incerteza e receio nos gestores e que a identificação e implementação de uma estrutura de controlo pode constituir-se como uma tarefa efetivamente problemática e dispendiosa. Mesmo que se pretenda manter as ferramentas de controlo tradicionais, a dificuldade pode estar assente na seleção e enquadramento dos indicadores de sustentabilidade adequados e coerentes com essas mesmas ferramentas (Gond et al., 2012). Berns et al. (2009) justificam esta dificuldade por meio de três desafios: a dificuldade de projeções de longo prazo, que transcendem os cinco anos dos modelos de negócio tradicionais e que podem mesmo atravessar diferentes gerações; a identificação de todas as implicações dos investimentos para a sustentabilidade, que não se esgotam em termos tangíveis; e por fim, a tomada de decisões em condições de elevada incerteza.

2.4.2.4. Atitude e Posicionamento da Gestão de Topo

Todo o processo de integração da sustentabilidade pode ainda ser comprometido pela falta de competência e por uma adoção de uma postura desadequada por parte da gestão de topo. Conforme arguido por Engert et al. (2016), muitas vezes a atitude dos gestores é orientada pela performance

económica, o que restringe e limita a integração da sustentabilidade. Hermundsdottir and Aspelund (2021) acrescentam que os gestores das empresas são pressionados pelos *shareholders* para a obtenção de resultados no curto-prazo, que por sua vez não são compatíveis com a vida útil e risco associados aos investimentos no âmbito da sustentabilidade. Por outro lado, a origem do problema pode estar na forma como a gestão de topo perceciona o conceito de sustentabilidade, que pode ser desfigurado numa tentativa de colmatar as suas três dimensões paradoxais, ambiente, sociedade e economia (Renukappa et al., 2013). Em condições de alta competitividade ou de períodos de recessão, a visão da gestão relativamente à sustentabilidade pode também ser deteriorada em prole dos resultados de curto prazo e do fortalecimento da perspetiva económica, expurgando os efeitos sociais e ambientais (Giunipero et al., 2012).

2.4.2.5. Visão e Cultura Organizacional

Uma visão incoerente com os princípios de sustentabilidade pode dificultar o processo de integração (Petrini & Pozzebon, 2010), na medida em que poderá ser incompatível com as três perspetivas da sustentabilidade, nomeadamente, a económica, a ambiental e a social. Nesses casos, é imperativo uma redefinição da visão, de forma que a mesma possa constituir uma ferramenta de orientação aos vários níveis da empresa, quer sejam nos mais estratégicos, quer sejam nos mais operacionais, tornando possível a consciencialização geral dos colaboradores e refletindo-se nas tarefas diárias executadas por cada um (Marshall & Brown, 2003). Ketprapakorn and Kantabutra (2022) estipulam que a visão deve refletir a performance sustentável ambicionada, sendo um elemento que deve ser desenvolvido *a priori* da formulação estratégica orientada para à sustentabilidade.

Tal como a visão, a cultura de uma organização poderá também constituir um entrave à criação de um ambiente organizacional em prole da sustentabilidade, pois influencia igualmente as atitudes e comportamentos dos membros da organização (Schein, 2010). Ketprapakorn and Kantabutra (2022) destacam que, ainda que vários estudos tenham revelado a importância da cultura organizacional para a integração da sustentabilidade, os processos que definem uma cultura, que é particularmente produtiva neste âmbito, não estão evidenciados. Contudo, reconhece-se que uma cultura adequada à sustentabilidade deverá transmitir valores ambientais e sociais que correspondam às expectativas dos *stakeholders*, particularmente, aos colaboradores da empresa, de modo que estes percecionem a ambição da empresa e se comprometam com a mesma (Bonn & Fisher, 2011).

2.4.2.6. Complexidade

A complexidade que está subjacente à integração da sustentabilidade na estratégia corporativa pode constituir também uma fonte de desmotivação, começando pela própria definição e compreensão dos conceitos associados à temática da sustentabilidade e pela dificuldade de alinhamento das três

dimensões da sustentabilidade (Rankin et al., 2011). Salzmann et al. (2005) e Holmberg and Robèrt (2000) argumentam ainda que a complexidade se estende à multiplicidade de desafios ambientais, socias e de critérios que variam dependendo do contexto geográfico e industrial. Lankoski (2008) acrescenta ainda a complexidade do conhecimento transdisciplinar, da gestão e aprendizagem organizacional. Por fim, subsiste ainda a dificuldade na perceção dos procedimentos necessários para integrar adequadamente a sustentabilidade na empresa, envolvendo a compreensão e reestruturação da estrutura organizacional, dos canais de informação e comunicação e da visão e cultura organizacional (Engert et al., 2016; Ketprapakorn & Kantabutra, 2022).

2.4.2.7. Investimento

O nível de investimento necessário é percecionado regularmente como um dos principais obstáculos à integração da sustentabilidade (Peters & Zelewski, 2013), uma vez que é o indicador com maior nível de risco associado. Kurniawan and Iskandar (2021) explicam que o período de retorno padrão da maioria das empresas é curto quando comparado ao *payback* de grandes investimentos no âmbito da sustentabilidade, isto é, ainda que os efeitos em termos ambientais e sociais possam ser identificados no curto-prazo, o impacto a nível financeiro é mais prolongado, implicando um maior nível de risco. Nestes casos, o elevado investimento acaba por camuflar as vantagens que surgem maioritariamente no longo prazo, desmotivando a integração da sustentabilidade na estratégia. No entanto, como defendido por Ganescu (2012), a não integração induzirá a custos superiores, aos que advirão de uma integração atempada, acrescendo ao facto de que os benefícios conquistados pelas empresas pioneiras e bem-sucedidos nesta questão da integração da sustentabilidade não serão totalmente replicáveis nas empresas seguidoras.

2.5. Sustentabilidade no Setor do Transporte Marítimo

O transporte marítimo constitui um dos pilares da economia global, possibilitando a criação de redes de conexão entre uma diversidade de regiões e permitindo as trocas internacionais (Branch & Robarts, 2014). Com a globalização da economia, a integração dos serviços de logística e o desenvolvimento das tecnologias de informação, o âmbito desta atividade tem sido alargado do envio “porto-a-porto” para as entregas “porta-a-porta”, isto é, colmatando a ligação entre fornecedor e cliente final (Branch & Robarts, 2014). Esta integração pode ser vista por duas perspetivas: por um lado, possibilita ganhos de eficiência e a redução de custos (Rodriguez & Youssef, 2017); por outro lado aumenta a complexidade da gestão estratégica da sustentabilidade, na medida em que o transporte “porta-a-porta” implica lidar com diferentes regulamentações, nomeadamente, as que normatizam o

transporte marítimo, o transporte terrestre, bem como, as atividades portuárias (Wu, Zhang, & Luo, 2020).

Não obstante, este setor tem um considerável impacto no que concerne à sustentabilidade do planeta, particularmente no que diz respeito à emissão de gases com efeito de estufa (Fayiga et al., 2018), sendo esta uma problemática devidamente identificada e acompanhada por organizações internacionais, como por exemplo, a IMO, organização global que regulamenta o transporte marítimo internacional, que estipulou a redução de pelo menos 40% das emissões de gases com efeito de estufa até 2030, considerado o ano 2008 como base. Com efeito, a sustentabilidade configura-se como um objetivo de longo prazo para este setor e, conforme exposto por Lam and Lim (2016), o planeamento estratégico é a resposta para garantir a concretização destes objetivos, constituindo-se como uma ferramenta que permite uma visão holística e, assim, integrar os esforços fragmentados da indústria vertical e horizontalmente. Wu, Zhang, and Luo (2020) acrescentam que sem o planeamento estratégico torna-se difícil atingir os objetivos de longo prazo, podendo dar origem a ações incongruentes, dada a natureza transdisciplinar do transporte de carga e que envolve diferentes jurisdições, tal como exposto anteriormente.

Para uma correta abordagem ao planeamento estratégico orientado para a sustentabilidade no setor do transporte de carga, Wu, Zhang, and Feng (2020) definem três requisitos: 1) na perceção do conceito de sustentabilidade, deve ser priorizada a proteção da natureza em contraposição aos interesses do Homem (Kuhlman & Farrington, 2010), através da consciencialização do valor intrínseco dos recursos naturais e da biodiversidade (Washington et al., 2017); 2) definir objetivos para a sustentabilidade a longo prazo e acompanhar os mesmos, evitando esforços fragmentados e forçando a tomada de decisões estratégicas sistematicamente; por fim, 3) considerar a evolução natural do transporte marítimo para o serviço "porta-a-porta", para garantir a sustentabilidade ao longo de todo o processo (Mukherjee & Brownrigg, 2013).

2.5.1. *Drivers* do Setor do Transporte Marítimo

A integração da sustentabilidade no planeamento estratégico no setor dos transportes marítimos é induzida por diversos fatores, sendo alguns transversais a várias áreas e outros específicos deste setor. Apesar dos fatores transversais, categorizados anteriormente como *drivers*, terem sido já clarificados em seções anteriores, os mesmos serão revistos na perspetiva particular deste setor e simultaneamente serão identificados os *drivers* específicos. Para efeito de comparação, foi elaborada a tabela A.1, que sintetiza os *drivers* transversais e específicos do setor, que serão abordados nos próximos parágrafos.

2.5.1.1. Conformidade Legal e Regulamentar

As normas e regulamentos ambientais são uma das principais fontes de pressão para a integração da sustentabilidade, como mencionado anteriormente, e para o setor dos transportes marítimos não é exceção. Com efeito, a IMO, uma das principais entidades reguladoras do setor, constitui uma das fontes centrais de pressão regulatória, atuando ativamente sobre o desenvolvimento do transporte marítimo sustentável (Chua et al., 2023). A IMO, no seguimento da integração dos ODS propostos na Agenda 2030 para o plano de Desenvolvimento Sustentável criado pela Nações Unidas, implementou em 2017 a Convenção de Gestão de Água de Lastro exigindo aos armadores o tratamento adequado da água de lastro, por forma a preservar a qualidade do ecossistema marinho (IMO, s.d.). Em 2018, deu início ao desenvolvimento de um plano estratégico para redução dos gases de efeito de estufa, requerendo a redução de pelo menos 40% das emissões de gases de efeito de estufa até 2030, comparando com o ano de 2008, e mais tarde, em 2020, estabeleceu o novo limite de 0,50% m/m (massa por massa) para o teor de enxofre no óleo dos combustíveis dos navios, limite tornado obrigatório pela *International Convention for the Prevention of Pollution from Ships* (MARPOL) (IMO, s.d.).

As regulações existentes não se limitam à perspetiva ambiental, existindo também regulamentações que abrangem o âmbito social, como a preocupação pela gestão e operação segura dos navios, como *International Safety Management Code* (ISM), e interesse pela proteção da vida humana, como a Convenção Internacional *Safety of Life at Sea* (SOLAS) (Dahalan et al., 2012).

Segundo Zhou et al. (2023), as pressões quer sejam do tipo coercivo, referente às influências políticas legais, quer sejam do tipo normativo, referente às normas da indústria, têm repercussões positivas no desenvolvimento de práticas sustentáveis internas nas empresas, no entanto estudos nesta área têm demonstrado que os normativos industriais têm maior influência na integração da sustentabilidade, do que as leis governamentais e regulamentações ambientais internacionais (Chang & Danao, 2017; Sciberras & Silva, 2018). Para todos os efeitos, não se pode negligenciar que a proliferação das regulamentações socias e ambientais têm agilizado e fomentado todo o processo de integração da sustentabilidade (Chua et al., 2023).

2.5.1.2. Vantagem competitiva

Como exposto anteriormente na respetiva seção, existem dois modos principais de gerar vantagem competitiva, através da redução de custos ou através da diferenciação, e isto se aplica igualmente para as empresas do setor do transporte marítimo (Liu & Atuahene-Gima, 2018). Yuen et al. (2019) exemplificam esta obtenção de vantagem competitiva, através da adoção de motores mais eficientes no seguimento da redução do teor de enxofre imposta pela IMO, o que por sua vez possibilitará uma redução de custos, ou através da melhoria da reputação e imagem da marca, pela aposta no

desenvolvimento de um transporte marítimo mais sustentável, que ao ser percecionada pelos carregadores, permite a prática de preços de frete mais elevados.

Sob a ótica da VBR, Wang and Mileski (2018) defendem que é através do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos recursos e competências subjacentes às atividades sustentáveis do transporte marítimo que pode ser conquistada a vantagem competitiva. Chua et al. (2023) corroboram que os recursos e competências necessários para garantir a gestão sustentável do transporte marítimo são capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, na medida em que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis.

2.5.1.3. Redução de Custos

A redução de custos está intrinsecamente ligada com o *driver* anterior, uma vez que assume uma das formas de obtenção de vantagem competitiva. Conforme exposto por Yuen and Thai (2017), são diversas as formas através das quais a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do transporte marítimo poderá proporcionar uma redução de custos, como por exemplo, através da construção de navios energeticamente eficientes, da utilização de energia em terra nos portos, da aplicação de tintas anti incrustantes e biodegradáveis nos cascos dos navios, da redução da velocidade do navio (com redução no consumo de combustível e emissão de gases de efeito de estufa) e da integração das energias renováveis. Tran et al. (2020) confirmam igualmente que a implementação e desenvolvimento de ativos ecológicos resultam em benefícios financeiros, nomeadamente, a redução de custos. Com efeito, Chua et al. (2023) definem a redução de custos como um dos impactos financeiros positivos, que advém da adoção de uma gestão do transporte marítimo orientada para a sustentabilidade e que se reflete na melhoria do desempenho ecológico das operações do transporte marítimo. Para Lun et al. (2016), a redução de custos é uma das principais fontes de incentivo para a integração da sustentabilidade nas operações do transporte marítimo.

2.5.1.4. Performance Económica

De um modo geral, os estudos académicos têm demonstrado a existência de uma relação positiva entre a integração da sustentabilidade e a performance das empresas (Yuen et al., 2019). Segundo Zhou et al. (2023), o benefício mais atrativo para integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do transporte marítimo é exatamente o aumento do lucro e melhoria da performance económica, argumentando que empresas com estratégias focadas exclusivamente no retorno do investimento, não obtém resultados tão favoráveis, quanto as que optam por um alinhamento da estratégia com a sustentabilidade. Estes autores defendem que a integração da sustentabilidade abrange diversos processos que influenciam positivamente a performance da empresa, como a

procura pela conformidade legal e regulamentar, o alinhamento estratégico, a colaboração entre empresas e o desenvolvimento de recursos e competências (Zhou et al., 2023).

Contudo, Yuen and Thai (2017) defendem que as vantagens financeiras adicionais obtidas pela integração da sustentabilidade nas empresas do transporte marítimo podem ser limitadas, e que o foco pode permanecer na competitividade através da manutenção da qualidade do serviço prestado. Neste sentido, as organizações apresentam-se reticentes na integração da sustentabilidade, na medida em que não têm garantias se esta integração irá proporcionar necessariamente uma melhoria do seu desempenho (Chua et al., 2023). Para Zhou et al. (2023), o impacto da integração da sustentabilidade ou da qualidade do serviço na performance será mediado pela satisfação do cliente e dos colaboradores, sendo importante implementar ferramentas de controlo que permitam percecionar a satisfação dos mesmos e garantir a melhoria da performance. Por outro lado, Tran et al. (2020) argumentam que a performance está dependente da congruência entre a gestão da sustentabilidade com a intenção estratégica e a estratégia competitiva adotadas.

2.5.1.5. Inovação

A inovação pode ser considerada igualmente como um *driver* para a integração da sustentabilidade, sendo que a adoção de novas tecnologias verdes pode constituir uma das principais formas de aumentar a eficiência e eficácia das operações do transporte marítimo (Lun et al., 2016), que pode resultar numa redução de custos e melhoria da performance económica (Chua et al., 2023). Hüffmeier and Johanson (2021) e Nguyen et al. (2021) exemplificam este aumento de eficiência e eficácia, referindo que a adoção de tecnologias inovadoras permitirá melhorar a eficiência energética dos navios, dos combustíveis alternativos e exploração das energias renováveis. Schinas et al. (2018) afirmam também que as empresas que optam pela adoção de navios verdes e outras tecnologias relacionadas poderão beneficiar ainda do abrandamento da pressão para a conformidade legal e regulamentar. Tran et al. (2020) adicionam também outras vantagens como a obtenção de mais clientes e a melhoria da imagem das empresas do transporte marítimo.

Não obstante, Chua et al. (2023) afirmam que a integração de tecnologias verdes está dependente de cinco fatores, nomeadamente, vantagem relativa, compatibilidade, redução de complexidade, capacidade de testagem e observabilidade. Por outras palavras, as empresas estão mais dispostas a adotarem novas tecnologias se estas demonstrarem serem capazes de superar a performance das tecnologias atuais; se forem compatíveis com os processos e sistemas da empresa, simplificando o processo de integração; se forem simples de aplicar e utilizar; se permitirem a realização de testes, permitindo uma avaliação prática antes da tomada de decisão; e, por fim, se forem facilmente observáveis, facilitando a capacidade de aprendizagem e integração da nova tecnologia. Lin et al. (2019) destacam ainda o papel dos colaboradores para a integração das novas tecnologias, na medida

em que o sucesso da implementação depende da aceitação dos mesmos, sendo que este fator deverá ser considerado no processo de tomada de decisão para aquisição das novas tecnologias sustentáveis.

2.5.1.6. Gestão de Risco

O risco é um fator que, à partida, é associado como uma barreira. No entanto, a gestão de risco é referida por diversos estudos como um dos motivos para a integração da sustentabilidade na gestão estratégica das empresas do transporte marítimo (Tran et al., 2020). Chua et al. (2023) concordam, argumentando que a redução do risco é considerada como uma das formas de aprimoramento da performance, que por sua vez constitui um dos *drivers* apresentados anteriormente. Além disso, uma gestão estratégica da integração da sustentabilidade, permite evitar o foco limitado numa determinada dimensão do transporte marítimo sustentável e ponderar de forma holística todas as implicações desta integração, reduzindo assim o risco associado e consequências desfavoráveis (Zhou et al., 2023).

2.5.1.7. Gestão da Qualidade

A implementação de práticas sustentáveis nas empresas do transporte marítimo pode melhorar a qualidade do serviço prestado de diversas formas. Por exemplo, de acordo com Thai et al. (2013), através da redução da velocidade dos navios com o objetivo de diminuir a emissão de gases de efeito de estufa, obtém-se uma melhoria do serviço prestado, através de colaboradores mais satisfeitos pelo trabalho desenvolvido, com repercussões positivas no serviço final entregue ao cliente, e com a transmissão de confiança e de preocupação com o ambiente e sociedade. Como referindo anteriormente, a competitividade por liderança na qualidade do serviço prestado pode sobrepor-se à integração da sustentabilidade (Chua et al., 2023), no entanto através do exemplo de Thai et al. (2013), demonstra-se como estes dois processos podem ser complementares ao invés de antagonistas. Esta tendência para a desvalorização da integração da sustentabilidade, em virtude da preservação da qualidade do serviço é percetível, pois a qualidade e o preço são os principais fatores analisados pelos carregadores na escolha dos armadores, sendo que a sustentabilidade só é ponderada após pré-satisfação destes dois fatores (Yuen, Thai, & Wong, 2018). Com efeito, a gestão da qualidade constitui-se como um *driver* para a integração da sustentabilidade, na medida em que os armadores procurarão corresponder às expectativas de qualidade e preço dos carregadores, e simultaneamente implementar medidas sustentáveis que poderão constituir o fator de diferenciação perante a concorrência.

2.5.1.8. Responsabilidade Social e Ambiental

A performance social e ambiental é outro dos fatores ponderados pelos carregadores na escolha dos armadores (Tran et al., 2020). Assim, a responsabilidade social e ambiental também pode ser

considerada um *driver* para integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor dos transportes marítimos, surgindo como resposta à necessidade de exceder, ou pelo menos corresponder às expectativas dos *stakeholders*.

Segundo Zhou et al. (2023), a RSC nas empresas do setor dos transportes marítimos é mais induzida por motivos intrínsecos em comparação com os motivos extrínsecos. Com efeito, enquanto os motivos intrínsecos derivam dos interesses dos acionistas, colaboradores e a respetiva comunidade onde se insere a empresa, os motivos extrínsecos estão associados ao meio ambiente e aos fornecedores. Não obstante, a responsabilidade social e ambiental pode instigar a criação de relações com organizações não governamentais, entidades reguladoras e bancos ou outros financiadores, que por sua vez contribuirá para o aumento da influência dos *stakeholders* e potenciar a melhoria dos regulamentos do setor (Parviainen et al., 2018). Neste sentido, a responsabilidade social e ambiental para além de ser um *driver*, pode ser também uma componente estratégica, e cujo potencial não pode ser negligenciado pelas empresas do setor.

2.5.1.9. Reputação

Outro dos fatores que tem grande relevância na escolha dos clientes do transporte marítimo é a reputação do armador, que por sua vez, é positivamente influenciada pela implementação de medidas orientadas para a sustentabilidade, conforme exposto por Yuen et al. (2018). Segundo estes últimos autores, a melhoria da reputação constituirá não só uma oportunidade para a diferenciação, como também para a prática de preços de frete mais altos. Neste sentido, sendo a reputação uma forma de melhorar a performance da empresa, esta constitui-se como outro *driver* para a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor (Yuen et al., 2018).

A proteção da reputação é também motivada por um outro *driver*, nomeadamente, pela pressão legal e regulamentar, visto que o não cumprimento dos normativos legais e regulamentares poderá comprometer a reputação e imagem da empresa, sendo estas discriminadas pelos respetivos órgãos reguladores pela sua falta de profissionalismo (Chua et al., 2023). Por outro lado, Chua et al. (2023) acrescentam que o desenvolvimento de práticas sustentáveis permitirá construir uma imagem de prestígio e uma reputação de uma organização responsável e preocupada. Tran et al. (2020) corroboram e referem-se à reputação como um dos benefícios não financeiros que derivam do desenvolvimento de ativos ecológicos, como por exemplo da criação de navios com impacto ambiental reduzido.

2.5.2. Barreiras do Setor do Transporte Marítimo

Apesar da existência de vários *drivers* no setor dos transportes marítimos, existem igualmente barreiras que fazem as empresas deste setor repensarem a integração da sustentabilidade e, por

vezes, impossibilitam mesmo esta integração, ainda que as empresas estejam dispostas a tal. Tal como nos *drivers*, existem barreiras que são comuns às outras indústrias e outras específicas do setor, ambas sintetizadas na tabela A.2, e que serão posteriormente detalhadas nos parágrafos seguintes.

2.5.2.1. Normas e requisitos legais

As normas e requisitos legais no setor dos transportes marítimos podem constituir uma barreira para a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas deste setor, devido à existência de uma multiplicidade de regulamentações que aumenta a complexidade do processo de integração (Zhou et al., 2023). Como exposto anteriormente na seção dos *drivers*, o setor dos transportes marítimos é um dos mais regulamentados relativamente às questões da sustentabilidade, sobretudo devido ao alto impacto causado no ambiente decorrente da sua atividade (Yuen & Lim, 2016). Esta complexidade é aumentada pelo facto deste setor envolver diferentes jurisdições, por atuar entre diferentes regiões e pela evolução da atividade para o transporte "porta-a-porta". Assim, devido à pluralidade de regulamentações, gera-se incerteza relativamente à eficiência das mesmas, o que por sua vez causa insegurança (Zhou et al., 2023).

De acordo com Yuen and Lim (2016), outro dos problemas da regulamentação deste setor está associado ao facto de estas estarem orientadas para a melhoria do bem-estar geral, incluindo outras indústrias e comunidades, e não para a criação de valor para as próprias empresas. Desta forma, os benefícios internalizados por determinada empresa através da sustentabilidade são limitados, na medida em que para uma indústria altamente regulamentada, como é o caso dos transportes marítimos, existe uma variedade de normas, que aumentam a carga financeira das empresas e restringem a sua autonomia na implementação de programas ambientais e socias que permitam maximizar o seu valor e benefícios gerados para a mesma (Shimin & Diew, 2012).

2.5.2.2. Suporte do Governo

Segundo Youssef et al. (2017) apud Wu, Zhang, and Luo (2020), os desafios do transporte marítimo internacional ainda são frequentemente considerados numa ótica privada, pelo que a falta de apoio público e forte influência dos governos tem dificultado a integração da sustentabilidade. De facto, Wu, Zhang, and Luo (2020) identificam no seu estudo, a passividade e a falta de suporte como uma barreira para o planeamento estratégico para a sustentabilidade no setor dos transportes marítimos, argumentado que a maioria dos esforços para a sustentabilidade são reativos, e que os governos não atribuem a devida importância à influência dos seus apoios para colmatar os desafios públicos da sustentabilidade.

Notteboom et al. (2020) corroboram que o governo e outras instituições públicas podem influenciar a integração da sustentabilidade nas empresas do transporte marítimo. Chua et al. (2023)

reconhecem ainda o suporte do governo como um fator crítico para o sucesso desta integração, pois, ainda que possa ser visto como uma trivialidade, é um fator fundamental, na medida em que influencia o compromisso organizacional e posição da empresa perante a gestão orientada para a sustentabilidade.

2.5.2.3. Atitude e comportamento do consumidor

O posicionamento do cliente das empresas do transporte marítimo, neste caso os carregadores, tem constituído igualmente como um entrave à integração da sustentabilidade. Sendo este um negócio, sobretudo *"business-to-business*", Haddock and Fraser (2008) defendem que estes tipos de indústrias estão mais distantes do cliente final, o que por sua vez as protege das pressões destes últimos para a implementação da sustentabilidade. Desta forma, as empresas do setor não beneficiam do reconhecimento que outras indústrias obtêm pela integração da sustentabilidade. Não obstante, Pruzan-Jorgensen and Farrag (2010) acrescentam que os carregadores apenas consideram a RSC na escolha do armador, quando se encontram satisfeitos com o preço e qualidade do serviço prestado. Yuen and Lim (2016) referem ainda que esta indústria é cada vez mais pressionada pelos fabricantes para a eficiência de custo, na medida em que é considerado um dos meios transportes mais económicos, e como verificado a integração da sustentabilidade acarreta custos que podem colocar em causa a competitividade em termos de custo. Assim, ainda que existam estudos que demonstrem que os consumidores estão cada vez mais conscientes da importância da sustentabilidade nas suas escolhas de compra, as empresas do transporte marítimo ainda não recebem reconhecimento suficiente pelos seus esforços nesse sentido, sendo que os carregadores não estão dispostos a pagar mais pela RSC (Yuen & Lim, 2016). No entanto, Geerts et al. (2017) argumentam que os intervenientes das cadeias de valor do transporte marítimo começam a transferir a pressão para a integração da sustentabilidade dos seus clientes finais para os intervenientes a montante, o que poderá implicar uma mudança deste paradigma.

2.5.2.4. Sistemas de Gestão da Sustentabilidade

A falta de estudos e de sistemas de gestão é outro dos problemas identificados pela literatura e que têm dificultado a perceção dos armadores relativamente aos benefícios gerados pela integração da sustentabilidade. Wu, Zhang, and Luo (2020) referem que a maioria dos estudos existentes focam em aspetos mais táticos e operacionais, que embora efetivos no curto prazo, não são suficientes para garantir o planeamento estratégico da sustentabilidade no longo-prazo. Outro dos argumentos utilizados por estes autores, baseia-se no facto dos estudos existentes ainda se concentrarem no transporte marítimo como uma atividade restringida ao "porto-a-porto", no entanto, como referido anteriormente, esta indústria caminha para o "porta-a-porta", pelo que não são coincidentes com a

orientação estratégica de longo-prazo (Wu, Zhang, & Luo, 2020). Por fim, estes autores concluem que os dados existentes são limitados e, em alguns casos, desalinhados com a realidade atual, impedindo que se constitua uma base conhecimento relevante para a conceção de sistemas de gestão eficazes (Wu, Zhang, & Luo, 2020). Com efeito, Wu, Zhang, and Feng (2020) identificam novamente a dificuldade na acessibilidade de dados e a falta de participação de especialistas como uma barreira central à integração da sustentabilidade no planeamento estratégico das empresas do transporte marítimo, reforçando a necessidade da construção de uma rede de pesquisa prática, operacional e colaborativa específica à indústria. Estes autores alegam ainda que até mesmo as abordagens da IMO ou dos governos nacionais continuam a considerar o âmbito da atividade do transporte marítimo restringido ao "porto-a-porto", o que, por sua vez, gera esforços fragmentados e ineficazes para o planeamento de longo prazo (Wu, Zhang, & Feng, 2020).

Yuen and Lim (2016) referem também que os sistemas de gestão são essenciais para as empresas percecionarem e acompanharem os benefícios que advém da implementação da sustentabilidade, contudo existe um número limitado de indicadores sociais e ambientais aceites universalmente e os que são apresentados habitualmente nos reportes financeiros carecem de padronização, de forma a possibilitar o *benchmarking* dos padrões de sustentabilidade verificados no transporte marítimo.

2.5.2.5. Atitude e Posicionamento da Gestão de Topo

Um incorreto posicionamento da liderança pode constituir um entrave à integração da sustentabilidade nas empresas do transporte marítimo. Kitada and Ölçer (2015) identificaram a existência de uma falha estrutural frequente entre a gestão de topo e os colaboradores das empresas do transporte marítimo, isto é, entre quem cria a estratégia e quem a executa. Segundo Yuen et al. (2019), esta falha pode ser colmatada através da criação de estruturas de comunicação, que permitam mitigar os desentendimentos, potenciar a transferência de conhecimentos e criar um ambiente adequado para a integração da sustentabilidade. Portanto, a liderança ocupa um papel central para o desenvolvimento de tais estruturas, e uma postura incorreta poderá impedir a formalização de relações, colaborações e respetivos canais de interação (Cao & Lumineau, 2015), criando barreiras à implementação da sustentabilidade.

Não obstante, Yuen and Lim (2016) referem que a falta de compromisso por parte da liderança é também uma barreira, sendo que, para a maioria das empresas do transporte marítimo, ainda não se verifica a integração da sustentabilidade ao nível da missão, visão e objetivos das empresas. Segundo estes autores, existem duas principais razões para a falta de visão estratégica por parte da gestão de topo das empresas: a primeira está associada aos custos de curto-prazo derivados da implementação da sustentabilidade, que acabam por camuflar os benefícios obtidos no longo prazo; o segundo é a falta de estudos empíricos que comprovem a relação positiva entre a integração da sustentabilidade e

a performance financeira (Yuen & Lim, 2016). Estes dois fatores poderão influenciar os gestores de topo a desvalorizar a influência da sustentabilidade para o sucesso do negócio, em prole da maximização dos lucros de curto-prazo (Yuen & Lim, 2016).

2.5.2.6. Cultura Organizacional

A cultura organizacional de uma empresa tem o poder de influenciar os vários colaboradores que a integram, potenciando ou não a sua performance, e quando estas não estão devidamente alinhadas com a abordagem de sustentabilidade adotada pela empresa, o processo de integração pode ser comprometido. Conforme exposto por Tran et al. (2020), uma cultura que não é capaz de motivar os seus colaboradores, incentivando a intercolaboração e a criação de compromisso, pode constituir um entrave à integração da sustentabilidade na gestão estratégica das empresas do transporte marítimo. Yuen et al. (2016) defendem que para adoção de uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade, é necessário que a mesma seja transmitida pela gestão de topo e refletida na visão, missão, objetivos e metas da empresa. Para Chua et al. (2023), a criação de compromisso é um fator crítico para a integração da sustentabilidade, reforçando novamente a importância do suporte da gestão de topo e a cooperação entre colaboradores durante processo, que, por sua vez, pode ser promovida através da cultura organizacional. Estes autores acrescentam ainda que uma cultura correta potenciará a aprendizagem e a melhoria contínua (Chua et al., 2023). De acordo com Zhou et al. (2023), a responsabilidade legal, ética, filantrópica e laboral das empresas do transporte marítimo, que é transmitida através da cultura, condiciona positivamente o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, o que por sua vez potenciará a confiança e o compromisso organizacional.

2.5.2.7. Complexidade

O processo de integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do transporte marítimo tem uma complexidade subjacente, que vai desde a compreensão dos conceitos à implementação prática dos mesmos. Para Wu, Zhang, and Luo (2020), muitos dos gestores estratégicos carecem de conhecimento suficiente sobre os conceitos de sustentabilidade, sustentabilidade ambiental e sustentável, o que condiciona a abordagem adotada e compromete a correta integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor. Argumentam ainda que muitos dos esforços para a sustentabilidade são orientados pela perspetiva ambiental, desfavorecendo outras vertentes da sustentabilidade, gerando esforços fragmentados. Por fim, estes autores concluem que a falta de uma definição precisa, abordagens e métodos apropriados constituem uns dos maiores obstáculos para o planeamento estratégico da atividade do transporte marítimo (Wu, Zhang, & Luo, 2020). De acordo com Tran et al. (2020), empresas do transporte marítimo que possuam conhecimento efetivo de como integrar a sustentabilidade na gestão estratégica, estarão em melhores condições de explorar

os atuais processos, bem como explorar abordagens inovadoras para a implementação da sustentabilidade.

2.5.2.8. Novas Tecnologias

A integração da sustentabilidade pode induzir à adoção de novas tecnologias na atividade do transporte marítimo, contudo a compatibilidade, complexidade e necessidade de formação para as mesmas pode desincentivar a sua adoção. Tran et al. (2020) referem que as empresas do setor estão menos dispostas a integrar a sustentabilidade na sua gestão estratégica, quando esta implica a implementação de novas tecnologias complexas, que exigem o desenvolvimento de novas competências e um processo de integração mais lento. Wang et al. (2018) corroboram que altos níveis de complexidade constituirão uma barreira à integração da sustentabilidade nas empresas do setor, na medida em que exigirá uma grande alocação de recursos para a compreensão e utilização das novas tecnologias. Além da complexidade, Tran et al. (2020) acrescentam que a incompatibilidade da nova tecnologia com os processos operacionais e sistemas da empresa também poderão constituir um entrave, pois exigirão uma maior preparação e esforço para a sua implementação. Adoção de novas tecnologias exigirá ainda a aquisição de novas competências técnicas por parte dos trabalhadores portuários e marítimos (Yuen et al., 2019), de forma a ir de encontro aos requisitos de sustentabilidade, o que também exigirá alocação de recursos, os quais as empresas poderão não estar em condições de disponibilizar.

Para concluir, existe ainda a problemática da incerteza do sucesso das novas tecnologias. Zhou et al. (2023) identificam que as tecnologias sustentáveis e energias alternativas ainda são uma incerteza no setor, e o risco de investimento é bastante elevado. Estes autores, no que diz respeito à indústria dos transportes marítimos, apontam o gás natural liquefeito como uma solução temporária e que, no longo prazo, poderão surgir e se massificar a produção de outras energias limpas, pelo que o investimento pioneiro numa tecnologia promissora no momento, mas não adotada pela concorrência e portos no futuro, poderá implicar grandes perdas financeiras (Zhou et al., 2023).

2.5.2.9. Investimento

Como tem sido referido, a integração da sustentabilidade envolve uma grande alocação de recursos financeiros, sendo que este fator poderá ser uma forte barreira para algumas empresas do setor, sobretudo para aquelas que optam por uma estratégia de competitividade pelo custo. Neste sentido, Busby (2019) defende que o investimento em novas tecnologias, infraestruturas, condições de trabalho ou envolvimento ambiental está dependente da disponibilidade de recursos financeiros. Tran et al. (2020) exemplificam que para a melhoria da performance económica, social e ambiental, através por exemplo do investimento em maiores navios, em melhores condições de vida e trabalho para os

trabalhadores marítimos e uso de energias renováveis nos navios, respetivamente, exige recursos financeiros para suportar todos os processos subjacentes. A falta de recursos constituirá assim uma barreira e impedirá atuar num mercado cada vez mais regulamentado, pelo que é importante assegurar fontes de financiamento e a alocação de lucros para a integração da sustentabilidade (Tran et al., 2020). Yuen and Lim (2016) referem ainda que, dado os elevados custos para integração da sustentabilidade, as empresas acabam por priorizar outros projetos com maior retorno financeiro, colocando em segundo plano a integração da sustentabilidade.

3. Metodologia

3.1. Filosofia, Abordagem e Design da Pesquisa

As duas ideologias filosóficas mais frequentemente utilizadas no âmbito da pesquisa empresarial e de gestão são a interpretativa e a positivista (Saunders et al., 2019). Com efeito, foi adotada uma filosofia de pesquisa interpretativa, em contraposição à positivista, sendo que, enquanto a primeira pressupõe a existência de múltiplas realidades subjetivas, a segunda reconhece a existência de uma realidade social única e objetiva (Collis & Hussey, 2014). Neste sentido, para o propósito deste estudo, considera-se que a filosofia interpretativa é a mais adequada, visto que a sustentabilidade é um conceito consideravelmente abrangente e a integração da mesma na estratégia das empresas do transporte marítimo ainda não é algo claramente definido.

Para análise dos dados recolhidos, assumiu-se uma abordagem indutiva, sendo que esta é caracterizada por partir dos dados recolhidos para posteriormente relacioná-los com a teoria, de forma a desenvolver novos conhecimentos (Bell et al., 2022). De acordo com Bell et al. (2022), a abordagem indutiva está frequentemente associada aos estudos de natureza qualitativa, como é o caso da presente dissertação, como será exposto nos parágrafos seguintes. Além disso, esta abordagem permite identificar padrões e relações a partir dos dados recolhidos (Saunders et al., 2019), que poderão ou não já ter sido identificados pela literatura, o que contribuirá para identificação de *drivers* e barreiras para a integração da sustentabilidade na estratégia, específicos do setor em estudo.

Dos modelos de pesquisa mais relevantes, exploratório, descritivo e explicativo, optou-se pela abordagem exploratória por ser mais adequada para responder às questões de investigação deste estudo. Conforme exposto na revisão de literatura, a limitação de dados e exemplos académicos no que diz respeito à integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor do transporte marítimo é uma realidade e constitui uma das potenciais barreiras ao processo (Wu, Zhang, & Feng, 2020), pelo que se justifica a necessidade de um estudo de natureza mais exploratória e que permita identificar elementos não reconhecidos pela literatura. De acordo com Swedberg (2020), a pesquisa exploratória é, de facto, a mais indicada para a identificação de padrões e de questões não referidas pela literatura. Não obstante, não é característico deste tipo de estudo a criação de resultados conclusivos, contudo são relevantes para a identificação de novos aspetos para serem considerados em futuras investigações (Yin, 2018).

Para suportar a abordagem exploratória, serão adotadas técnicas de recolha de dados qualitativas, sendo que esta é a metodologia mais frequentemente utilizada nas investigações exploratórias (Saunders et al., 2019). Conforme sugerido por Engert et al. (2016) e Talan and Sharma,

(2019), a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas carece de estudos de natureza qualitativa. Além do mais, tendo em conta a filosofia de pesquisa interpretativa e os objetivos deste estudo, considera-se que as técnicas qualitativas são mais adequadas, por permitirem uma compreensão mais profunda do fenómeno e a identificação de processos subjacentes ao funcionamento do mesmo (Saunders et al., 2019). Estas técnicas permitirão ainda um contato direto com os atores do processo, que ao serem complementados com dados secundários, permitirão uma melhor compreensão da integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor do transporte marítimo (Bell et al., 2022).

Considerando a análise exploratória qualitativa, foi selecionada a metodologia do caso de estudo, que se caracteriza por ser útil no estudo de uma realidade particular num determinado contexto (Saunders et al., 2019). Wu, Zhang, and Luo (2020), no seu estudo sobre o planeamento estratégico corrente para a sustentabilidade no setor dos transportes marítimos, identificam a necessidade da realização de casos de estudo para aprofundar a forma como é efetuado a integração da sustentabilidade no planeamento estratégico de curto e longo prazo, e percecionar os fatores subjacentes à sustentabilidade no transporte marítimo internacional. Outros estudos desenvolvidos dentro do setor, como a análise de abordagens especificas à integração da sustentabilidade na estratégia (Wu, Zhang, & Feng, 2020), recorreram igualmente à metodologia do caso de estudo como suporte à investigação, o que lhes permitiu identificar alguns dos desafios inerentes ao processo de integração da sustentabilidade. A técnica do caso de estudo já foi igualmente utilizada para analisar a integração da sustentabilidade na estratégia de outros setores (Peters & Simaens, 2020). Portanto, considera-se que o caso de estudo permitirá estudar com profundidade suficiente o processo de integração da sustentabilidade na estratégia, e percecionar o que incentiva e desmotiva as empresas para o desenvolvimento deste processo.

3.2. Seleção do Caso

Considerando a metodologia do caso de estudo, é possível restringir a um único caso de estudo ou incluir múltiplos casos de estudo (Yin, 2018). Para os interesses desta dissertação, será considerado um único caso de estudo, na medida em que permite uma análise mais pormenorizada, rica, compreensiva e abrangente do fenómeno (Flyvbjerg, 2011), estando alinhado com a filosofia interpretativa, como argumentado por Jaspersen et al. (2018). Conforme exposto por Flyvbjerg (2011), um único caso de estudo pode ou não providenciar resultados que são extensíveis a várias populações, contudo o objetivo da presente investigação não é a generalização da teoria às várias populações, mas sim dentro dos limites do ambiente da investigação (Saunders et al., 2019). Portanto, pretende-se selecionar uma organização, que cumpra os seguintes critérios: pertencer ao setor do transporte

marítimo e com atividade no âmbito internacional; ter origem europeia; possuir uma estratégia com a sustentabilidade integrada; e estar disposta à partilha de informação e experiência adquirida no processo de integração da sustentabilidade na estratégia. Os diferentes departamentos da organização constituirão as diferentes unidades de análise (Yin, 2018), pelo que serão selecionados indivíduos com diferentes posições e de diferentes departamentos, de forma a percecionar diferentes perspetivas, bem como a extensão e comprometimento com a integração da sustentabilidade, possibilitando assim uma visão holística do caso de estudo, sugerida por Yin (2018).

Para a seleção do caso, optou-se pela estratégia de amostragem não probabilística por conveniência (Collis & Hussey, 2014), que está frequentemente associada às investigações qualitativas (Jaspersen et al., 2018), como é o caso do presente estudo. Reconhece-se que a opção por este tipo de amostragem condiciona a possibilidade de generalização, no entanto, como sendo uma área com pouca investigação empírica, considera-se mais relevante a identificação de novas oportunidades de aprendizagem, em contrapartida da perda de possibilidade de generalização (Jaspersen et al., 2018). Além disso, Campbell et al. (2020) referem também que uma das principais características para seleção de uma amostragem não probabilística por conveniência na literatura é a possibilidade de acesso a uma organização disposta à partilha de informação, que por sua vez constitui um dos critérios supramencionados para a seleção da empresa. Este facto é de extrema relevância, pois irá permitir uma análise mais profunda da empresa em estudo e percecionar aspetos relevantes para a integração da sustentabilidade, como a cultura e estruturas de comunicação. Por fim, a conexão pessoal com a organização é outra das características que definiu a escolha desta amostragem, por facilitar a recolha de dados e possibilitar uma investigação mais rica, indo de encontro com os propósitos da investigação.

De acordo com os critérios expostos, a empresa selecionada para o caso de estudo foi a GS Lines. A GS Lines é uma empresa nacional de transporte marítimo de carga, sendo o armador que apresenta a maior e mais recente frota em operação de navios porta-contentores entre os armadores portugueses e é também o único deles a constar no ranking dos 100 maiores armadores do Mundo da *Alphaliner* (Grupo Sousa, 2023). Com efeito, esta empresa é particularmente relevante para este estudo, por se destacar no mercado nacional e por ter integrado a sustentabilidade na sua estratégia e em todas as atividades desenvolvidas. Quando comparada com outros armadores internacionais, a GS Lines não é representativa pela sua dimensão, contudo é exatamente este fator que simplifica a desconstrução e perceção de todo o processo de integração da sustentabilidade, dada a carência de casos de estudo de natureza qualitativa anteriores (Engert et al., 2016; Talan & Sharma, 2019; Wu, Zhang, & Luo, 2020), permitindo identificar processos base que estão subjacentes a esta integração (Saunders et al., 2019) e facilitando, posteriormente, a replicação do estudo em empresas de maior dimensão. Como referido anteriormente, é valorizado a identificação de novas oportunidades de

aprendizagem em detrimento da possibilidade de generalização (Jaspersen et al., 2018), sendo que, em estudos posteriores, esta investigação será relevante para perceber semelhanças e diferenças que dependem de fatores organizacionais, como a dimensão, estrutura da empresa e posicionamento no mercado.

3.3. Recolha e Análise de Dados

Para a recolha de dados, foi utilizada uma combinação de técnicas (Yin, 2018). Neste sentido, para obtenção dos dados primários, optou-se pela realização de entrevistas, uma vez que estas são frequentemente utilizadas como suporte às investigações exploratórias e permitem uma compreensão mais profunda do fenómeno (Saunders et al., 2019). As entrevistas foram realizadas presencialmente, o que contribui para o enriquecimento dos dados, possibilitando a interpretação do discurso e linguagem corporal, e consequentemente, permitir a construção da perspetiva do entrevistado (Jaspersen et al., 2018). Foram selecionados 5 entrevistados dentro da organização, com diferentes posições e de diferentes departamentos, como mencionado anteriormente, de forma a interpretar como diferentes colaboradores percecionam a integração da sustentabilidade na empresa. Na tabela 3.1 estão descritas as posições, departamentos e duração de cada entrevista.

Tabela 3. 1 - Lista de Entrevistados

Nº Entrevista	Posição	Departamento	Duração
1	Administrador e COO (Chief Operating Officer)	Conselho de Administração	00:36:47
2	Administrador e CSO (Chief Sustainability Officer)	Conselho de Administração	00:23:53
3	Gestora de Auditoria Interna Supervisora de Sustentabilidade	Departamento de Auditoria e Controlo Interno	00:12:29
4	Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas	Departamento de Gestão de Pessoas	00:19:41
5	Executiva de Comunicação	Gabinete de Comunicação	00:19:20

A recolha de dados no âmbito da filosofia interpretativa costuma ser realizada através de entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas (Collis & Hussey, 2014). Para esta investigação, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, orientadas pelos guiões que contam nos anexos A-E. Cada guião foi criado de forma a promover o diálogo, sendo constituído por seis perguntas comuns aos cinco entrevistados, e uma específica para cada um, que pretende analisar um aspeto particular do departamento relativamente à integração da sustentabilidade na estratégia. Este tipo de perguntas permite orientar a entrevista para recolha de dados pertinentes para a investigação, e sempre que possível permite ainda aprofundar novos aspetos não identificados pela literatura (Jaspersen et al., 2018; Saunders et al., 2019), estando alinhado com os objetivos desta investigação. Os guiões foram enviados previamente por email para os entrevistados, de forma a permitir uma preparação e obter respostas mais completas.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas, após devida permissão dos entrevistados, e, posteriormente, transcritas para possibilitar a análise das mesmas. O processo de transcrição para

além de permitir a codificação, possibilitou simultaneamente a familiarização dos dados pelo autor (Saunders et al., 2019). Como defendido por Collis and Hussey (2014), a recolha de vários dados qualitativos, exige adoção de uma abordagem sistemática para análise dos mesmos, pelo que se procedeu à codificação dos dados através da plataforma MAXQDA, por forma a avaliar as respostas e identificar os aspetos mais relevantes para a investigação. O anexo F representa um extrato da análise em MAXQDA.

Por fim, para complementar os dados das entrevistas e proceder-se a uma melhor apresentação do caso de estudo, recorreu-se a dados secundários, nomeadamente, os Relatórios e Contas do Grupo Sousa de 2022 e 2023 e informação disponibilizada nos sites institucionais da GS Lines e do Grupo Sousa. A utilização de diferentes métodos de recolha de dados para complementar as entrevistas, contribui para validar os resultados da pesquisa e aumentar a sua fiabilidade (Alshenqeeti, 2014).

4. Caso de Estudo – Resultados e Discussão

4.1. Apresentação da GS Lines

A GS Lines é uma empresa portuguesa de transporte marítimo de carga, que resultou de um processo de aquisição de armadores, nomeadamente, a Empresa de Navegação Madeirense (ENM) e a Funchal Frio em 1990, a Boxlines em 2010 e a Portusline Containers International (PCI) em 2015. Inicialmente, através da ENM, este armador assegurava as ligações entre os portos de Lisboa, de Leixões e do Funchal. Mais tarde, a aquisição da Boxlines possibilitou a expansão das operações aos Açores, permitindo desta forma a cobertura das ligações marítimas do mercado nacional. Por fim, com a PCI, expande-se a operação aos mercados internacionais, através das linhas marítimas entre Portugal, Algeciras, Las Palmas, Cabo Verde e Guiné-Bissau. A partir da fusão destes armadores, em 2019, criou-se então a GS Lines.

A GS Lines é detida integralmente pelo Grupo Sousa, cujo a propriedade e controlo são detidos pelo Fundador, Presidente e CEO. O Grupo Sousa está sediado na Ilha da Madeira, Portugal, onde foi fundado, a 9 de julho de 1985, tendo iniciado as suas atividades como Agente de Navegação e Transitário. Atualmente, o Grupo Sousa apresenta três modelos de criação de valor, nomeadamente, o Transporte de Carga, o Transporte marítimo de passageiros e a Energia. O modelo de criação de valor de Transporte de Carga, inclui as operações do transporte marítimo de carga, que abrange o armador, a operação portuária, os agentes de navegação e a gestão técnica de navios e tripulações, bem como serviços de logística integrada, que incluem plataformas logísticas, transitários, transporte terrestre e manutenção. A GS Lines, no âmbito do Grupo, integra o modelo de criação de valor do Transporte de Carga, sendo o modelo que possui maior representatividade no volume de negócios, com um peso de 75%.

A GS Lines dispõe de seis navios, cinco próprios e um afretado, com uma capacidade instalada de 8 475 contentores (12 682 TEUs). Dois destes navios (“Ferdinanda S” e “Raquel S”) correspondem aos maiores navios porta-contentores detidos por armadores portugueses e garantem o transporte marítimo regular de carga no *West Africa Trade*, de Portugal para Algeciras, Canárias, Cabo Verde e Guiné-Bissau, e em *Cross Trade*, com o resto do mundo. Os restantes quatro navios operam nas rotas nacionais, incluindo as Regiões Autónomas, sendo três próprios (“Funchalense 5”, “Laura S” e “Rebecca S”). Com efeito, esta empresa apresenta a maior e mais recente frota em operação de navios porta-contentores dos *shipowners* portugueses. Para além disso, no final de 2023, a GS Lines continuou a ser o único armador português a constar do *ranking* dos 100 maiores armadores do Mundo da

Alphaliner, plataforma de informações internacionalmente reconhecida, projetada para corresponder às necessidades do transporte marítimo regular.

4.2. Integração da Sustentabilidade na GS Lines

A integração da sustentabilidade na estratégia da GS Lines deriva diretamente da abordagem do Grupo no qual está inserida, pelo que análise da integração inclui o estudo da abordagem do próprio Grupo Sousa, sendo que este facto foi destacado pelos entrevistados: "a GS Lines está integrada no Grupo, e estando integrada no Grupo, é este que define os objetivos de sustentabilidade a serem incluídos na estratégia" (Entrevista 1); "nós nunca falámos da estratégia da GS Lines isoladamente (…) estamos sempre a trabalhar numa ótica do Grupo e de forma transversal" (Entrevista 3). Com efeito, a GS Lines reconhece que a sua capacidade de criar valor é diretamente influenciada pelas envolventes económica, ambiental e social, sendo que não valoriza apenas o valor criado financeiramente, mas também o seu impacto na economia, ambiente e sociedade, tal como mencionado pelo CSO: "o Grupo encara e aborda o tema da sustentabilidade de forma holística (…) e tem vindo a estudar e a quantificar aquilo que se chamam as externalidades positivas e negativas da sua atividade" (Entrevista 2). Neste sentido, a GS Lines orienta o seu compromisso com a sustentabilidade numa perspetiva "ESG" (*Environmental, Social and Governance*), visando um equilíbrio entre a rentabilidade de longo-prazo, a progressão social e a redução do impacto ambiental: "Nós conduzimos as nossas atividades inspirando-nos nos critérios ESG, ou seja, social, ambiental e boa governação, e na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas" (Entrevista 5).

O compromisso para com a sustentabilidade assumido por esta empresa está patente na sua visão e missão: "a sustentabilidade está presente na estratégia, visão e missão" (Entrevista 4), sendo a visão do Grupo: "Ser reconhecido como o melhor operador marítimo-portuário e especialista logístico de excelência, trabalhando, todos os dias, com Parceiros e com Pessoas, norteados pelos princípios e boas práticas de sustentabilidade ESG" (Grupo Sousa, 2023). Com o intuito de integrar as questões ambientais, sociais e de governação nas suas operações e incentivar a participação dos *stakeholders*, o Grupo procedeu à integração da sustentabilidade na sua estratégia corporativa, que se traduz em objetivos concretos e *Key Performance Indicators* (KPI) mensuráveis, permitindo o acompanhamento da concretização dos mesmos, tendo como referência requisitos de divulgação previstos nas normas ESRS: "este ano, com a aprovação das ESRS, estamos a divulgar a informação com base nesse normativo" (Entrevista 3).

A abordagem estratégica à sustentabilidade da GS Lines pode ser decomposta por:

- Visão, enquadrada na perspetiva ESG;
- Valores, nomeadamente, credibilidade e ética, excelência e responsabilidade social;

- Linhas estratégicas definidas no âmbito do Negócio, Governança e Inovação, Pessoas, Financeiro, Ambiente e Comunidade;
- Objetivos de médio prazo derivados de cada uma das linhas estratégicas;
- KPI que permitem acompanhar a realização dos objetivos e comunicar com os Clientes e Parceiros de negócio.

O desenvolvimento e progressão da agenda de sustentabilidade do Grupo é assegurado mediante o reforço anual 1) da estratégia nas suas várias vertentes, 2) do compromisso através de ações concretas e mensuráveis no âmbito da sustentabilidade e 3) do compromisso de posicionamento de longo prazo com todos os *stakeholders* (Grupo Sousa, 2022). Não obstante, o mais alto órgão de *governance* do Grupo, encontra-se a terminar a formalização da Estratégia de Sustentabilidade, que está planeada para o primeiro semestre de 2024, que conforme indicado pela Gestora de Auditoria Interna, servirá "para formalizarmos e documentarmos a estratégia do Grupo em termos de ESG" (Entrevista 3). Esta estratégia determina os mecanismos de controlo dos objetivos e metas definidos para cada pilar ESG, assim como os órgãos que serão responsáveis pela sua gestão e monitorização, com o objetivo de responder simultaneamente aos diversos requisitos de divulgação das ESRS (Grupo Sousa, 2023). Assim, a estratégia para a sustentabilidade, previamente definida pela Comissão Executiva, é posteriormente transmitida aos seus quadros superiores, que por sua vez, ficam encarregues de assegurar e controlar a sua execução, bem como transmissão aos restantes elementos, refletindo-se em todas as operações diárias da empresa:

> A verdade é que importa que cada pessoa na organização compreenda o que é que lhe cabe fazer no âmbito de sustentabilidade e das metas que estão definidas. (…) Portanto, se é importante os quadros superiores do Grupo estarem conscientes, informados e devidamente enquadrados sobre a sustentabilidade nos principais eixos de intervenção, também é verdade nos quadros intermédios. (…) E só estamos de facto a ser bem sucedidos (…) se uma mancha significativa das pessoas que estão, digamos, na base da pirâmide, compreender estas questões. (Entrevista 2)

Um dos mecanismos de controlo que garante o comprometimento de todos os colaboradores para com as metas definidas no âmbito de sustentabilidade, é o enquadramento destes mesmos objetivos com o Sistema de Avaliação de Desempenho mantido pelo Grupo, tal como exposto pelo Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas:

> A própria avaliação de desempenho, que é transversal ao Grupo, onde a palavra sustentabilidade aparece na operacionalização e nos indicadores de cada competência, sobretudo daqueles que são transversais a todos os níveis hierárquicos dentro do Grupo Sousa (…) o que significa que há uma preocupação grande com a sustentabilidade e ela é monitorizada do ponto de vista prático, no que diz respeito ao trabalho desenvolvido pelos próprios colaboradores. (Entrevista 3)

Além disso, dada a importância que a questão da sustentabilidade assume no Grupo, a Comissão Executiva, sob proposta do seu Presidente, delegou num dos seus membros as funções de CSO, com os pelouros da Sustentabilidade e RSC (Grupo Sousa, 2023).

Com o intuito de interiorizar os desafios de sustentabilidade identificados pelas sociedades em geral, por cada pilar ESG, o Grupo estabeleceu as matérias mais relevantes no âmbito da sua atuação, e posteriormente alinhou-as com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas, conforme exposto pela Executiva de Comunicação "alinhando as nossas ações e iniciativas com os conhecidos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" (Entrevista 5). A identificação das matérias mais relevantes deriva do compromisso de *compliance* da empresa com os diferentes padrões e requisitos de sustentabilidade impostos por entidades nacionais e internacionais, tendo particular relevância a IMO: "o Grupo tem vindo escrupulosamente a seguir as melhores práticas e regulação emanada pelos organismos internacionais, por exemplo da IMO" (Entrevista 5). Por exemplo, para a GS Lines, o requisito de redução de pelo menos 40% das emissões de gases de efeito de estufa até 2030, comparando com o ano de 2008, e a Convenção de Gestão de Água de Lastro, assumem particular relevância no âmbito da sua atividade, sendo que a redução de emissão de poluentes atmosféricos e marinhos configura-se como um dos objetivos da empresa (Grupo Sousa, 2023). Todas as questões de sustentabilidade e o respetivo controlo das mesmas, estão centralizadas no gabinete de Auditoria e Controlo Interno do Grupo, tendo delegado a responsabilidade num dos seus elementos de Supervisor de Sustentabilidade.

A GS Lines considera a descarbonização e o desafio da transição energética como pontos centrais nas metas que sustentam o pilar ambiental, tendo desenvolvido um conjunto de ferramentas que permitem medir e acompanhar o contributo da empresa para a melhoria ambiental, de forma a possibilitar a tomada de decisão informada e a corresponder aos diversos requisitos de eficiência energética. Neste sentido, a GS Lines tem desenvolvido e aperfeiçoado, desde 2018, um processo de cálculo das emissões poluentes para a atmosfera derivados da sua atividade, com o intuito de monitorizar a redução da pegada carbónica e tem efetuado uma preparação detalhada e específica de toda a frota para o cálculo do *Energy Efficiency eXisting ship Index* (EEXI) e o *Carbon Intensity Indicator* (CII) (Grupo Sousa, 2022). Além disso, a GS Lines encontra-se totalmente comprometida em assegurar os investimentos necessários para assegurar a sustentabilidade das suas operações de transporte marítimo, a transição energética e a minimização das externalidades negativas para o ambiente, avaliando sempre a sua adequabilidade económico-ambiental: "Porque se nós queremos melhorar a nossa proficiência a nível ambiental, (…) temos de ter aqui a precaução de que os investimentos que nós vamos fazer, não nos coloquem depois fora de mercado" (Entrevista 2).

A GS Lines procura igualmente ter uma postura proativa nas comunidades onde opera, estando atenta às necessidades das mesmas para colmatá-las:

> Nós procuramos estabelecer uma relação de proximidade com as comunidades, pelo que as Unidades de Negócio do Grupo Sousa envolvem-se ativamente num conjunto de projetos em diferentes áreas, seja ambiental, cultural, educacional, social e desportiva, concedendo apoios a diversas instituições, para a implementação de programas e iniciativas em benefício das populações dos Açores, Madeira, Portugal continental, Cabo Verde e Guiné-Bissau. (Entrevista 5)

Este compromisso estende-se nas relações que estabelece com entidades nacionais e internacionais, sendo que o Grupo é parte integrante dos órgãos sociais, Direção e Assembleia Geral da Associação de Armadores da Marinha de Comércio (AAMC), associação defensora dos interesses da indústria dos transportes marítimos (Grupo Sousa, 2023). Está também presente, em representação da AAMC, na presidência da Comunidade Portuária de Lisboa, no *Board* da *International Chamber of Shipping* e no *Board* da *European Community Shipowners' Associations* (Grupo Sousa, 2023). A Executiva de Comunicação acrescentou ainda "Nós desempenhamos também um papel muito ativo através da associação GRACE-Empresas Responsáveis, ou seja, integrando a direção e assegurando a coordenação dos clusters GRACE-Madeira e GRACE-Açores" (Entrevista 5).

Adicionalmente, a GS Lines atribui especial atenção aos seus colaboradores, preocupando-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional e promovendo iniciativas no âmbito da gestão de talentos, do reconhecimento do mérito, da promoção de saúde, educação e bem-estar, tendo sido referido pelo Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas: "A título de exemplo, no ano passado, nós, entre formação e eventos, fizemos um investimento à volta de quase de um milhão" (Entrevista 3). No sentido de mensurar o seu impacto social, o Grupo desenvolveu um sistema de quantificação e monetização do seu contributo para a sociedade e para o Produto Interno Bruto, permitindo a tomada de decisão consciente e a comunicação dos impactos positivos e negativos das suas operações aos *stakeholders* (Grupo Sousa, 2022).

Todos os departamentos e funções estão envolvidos no processo de integração da sustentabilidade na estratégia do Grupo. Para a identificação das questões de maior materialidade no âmbito da sustentabilidade e alinhamento dos objetivos organizacionais, a empresa procedeu a uma auscultação interna englobando os seus quadros superiores (Grupo Sousa, 2023). No início de 2024, numa perspetiva de melhoria contínua e no sentido de reforçar o seu compromisso, é intenção da empresa, abranger *stakeholders* externos, através de uma análise de *benchmark*, com intuito de consolidar a sua estratégia de SC e alinhá-la com os interesses ESG dos seus parceiros, conforme indicado pela Gestora de Auditoria Interna: "estamos também, e no âmbito de cumprimento de normativos, a definir a nossa dupla materialidade, riscos e oportunidades, e no processo de auscultação aos *stakeholders*" (Entrevista 4). O Grupo comunica todos os impactos económicos, ambientais e sociais aos seus *stakeholders* através da abordagem *Integrated Profit and Loss* (IP&L),

adotada desde 2019, que para além de constituir uma forma de transparência do contributo da empresa, constitui a base para a mensuração deste mesmo contributo (Grupo Sousa, 2022).

A análise do caso de estudo permitiu identificar o que motiva e influencia a GS Lines e o Grupo Sousa a integrar a sustentabilidade na sua estratégia, bem como quais os principais fatores que estas consideram como obstáculos e que retraem a sua ação. Assim sendo, nos próximos parágrafos, serão detalhados os *drivers* e as barreiras identificados através da realização das entrevistas e análise dos dados secundários, e que estão sintetizados na tabela 4.1. Esta tabela distingue ainda os *drivers* e barreiras já referidos pela literatura daqueles que emergiram deste caso de estudo.

Tabela 4. 1 - *Drivers* e Barreiras para a Integração da Sustentabilidade na Estratégia da GS Lines

	Revisão de Literatura	Caso de Estudo
Drivers		
Conformidade Legal	X	X
Vantagem competitiva	X	X
Redução de Custos	X	X
Performance Económica	X	X
Inovação	X	X
Gestão de Risco	X	
Gestão da Qualidade	X	X
Responsabilidade Social e Ambiental	X	X
Reputação	X	X
Pressão dos *Stakeholders*		X
Barreiras		
Normas e requisitos legais	X	X
Suporte do Governo	X	X
Atitude e comportamento do consumidor	X	X
Dependência de fornecedores		X
Sistemas de Gestão da Sustentabilidade	X	
Atitude e Posicionamento da Gestão de Topo	X	
Dimensão da Empresa		X
Visão e Cultura Organizacional	X	
Complexidade	X	X
Novas Tecnologias	X	X
Investimento	X	X
Constrangimentos geográficos		X
Contexto sócioeconómico e político		X

4.3. *Drivers* da integração da sustentabilidade na GS Lines

4.3.1. Conformidade Legal

A conformidade legal foi um dos fatores mais destacados nas entrevistas como uma componente indutora para a integração da sustentabilidade na estratégia, sendo conotada pelo CSO como um fator positivo, referindo que "de uma forma integrada, faz com que paralelamente às contas, tenhamos que prestar contas também nesta componente" (Entrevista 2) e sublinha ainda a influência do caráter

obrigatório das regulamentações implementadas: “se este podia ser um exercício, enfim, de boa gestão, vai passar a ser uma obrigação de boa gestão” (Entrevista 2). Neste âmbito, e em conformidade com o que constava no Relatório e Contas 2023 do Grupo, a Gestora de Auditoria Interna destacou o papel das ESRS:

> Nós, até o ano passado, divulgamos o nosso relatório em termos do GRI, apesar de não ser obrigatório, era aquilo que existia e era o referencial que era aceite (…) este ano, com a aprovação das ESRS, estamos a divulgar a informação com base nesse normativo (…) que vai ser exigido a partir de 2025, e nós já estamos a preparar tudo nesse sentido. (Entrevista 3)

Esta perceção da influência das normas e requisitos legais como orientadores e impulsionadores foram transversais a todos os entrevistados, tendo sido referido que a integração da sustentabilidade “passa por um cumprimento de padrões internacionais estabelecidos, como por exemplo, pelas ODS da ONU” (Entrevista 4), e serve como resposta aos “objetivos do Pacto Ecológico Europeu e da Agenda 2030 das Nações Unidas” (Entrevista 5), tendo sindo destacado ainda o papel da IMO “o Grupo tem vindo escrupulosamente a seguir as melhores práticas e regulação emanada pelos organismos internacionais, por exemplo da IMO” (Entrevista 5). Comprova-se assim, tal como defendido por Chua et al. (2023) e Zhou et al. (2023), que a proliferação das regulamentações socias e ambientais são, de facto, potenciadores da integração da sustentabilidade na estratégia e servem como linhas orientadoras do percurso a seguir.

4.3.2. Vantagem competitiva

O desenvolvimento de uma performance superior à da concorrência, de forma a corresponder às expectativas do cliente e adquirir vantagem competitiva, é também considerado como um objetivo para a integração da sustentabilidade na estratégia pela GS Lines, sendo que o COO refere que este processo permite obter “uma diferenciação e fazer com que os clientes trabalhem connosco, o que nos acaba por dar uma vantagem competitiva face aos nossos concorrentes. Esse claramente, para mim, é um *trigger* importante, uma mais valia importante” (Entrevista 1). A Gestora de Auditoria Interna acrescentou igualmente que o posicionamento no mercado “de uma forma ética, comprometida, acho que, sem dúvida, a preocupação com estes temas é uma vantagem competitiva” (Entrevista 3). Ou seja, a GS Lines reconhece que a integração da sustentabilidade é uma das condições capazes de gerar diferenciação e obter vantagem competitiva, sendo que este resultado está de acordo com os exemplos de Yuen et al. (2019), que exemplificaram de uma forma prática que a integração da sustentabilidade permite otimizar processos, reduzir custos e melhorar a imagem da empresa. Sob a ótica da VBR, como argumentado por Chua et al. (2023) e Wang and Mileski (2018), a adaptação dos produtos/serviços numa perspetiva sustentável envolve uma melhoria dos recursos e competências, tornando-os valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, sendo que a Executiva de Comunicação da GS

Lines refere “as empresas que integram a sustentabilidade na sua estratégia, desenvolvem também um portfólio de produtos e serviços adaptados à nova realidade, são mais atrativas, ganhando, assim, a preferência dos consumidores” (Entrevista 5).

4.3.3. Redução de Custos

A otimização de processos referida anteriormente, que possibilita a diferenciação, é igualmente um meio para a redução de custos, sendo que esta traduz-se numa das formas de obtenção de vantagem competitiva (Liu & Atuahene-Gima, 2018). Algumas das medidas no âmbito da sustentabilidade realizadas pela GS Lines foram ponderadas considerando fatores que permitem a poupança de custos, alinhados com melhoria da qualidade ambiental, sendo que o COO exemplificou com a adoção de “variadores de frequência que vão permitir uma maior otimização do motor, por forma que ele consuma menos energia e, consequentemente, emita menos CO2” (Entrevista 1). Outro exemplo que reflete esta integração da sustentabilidade motivada pela poupança de custos pode ser encontrado no Relatório e Contas: “De salientar ainda a aplicação de revestimento de silicone no casco do navio (…) contribuíram igualmente para a redução dos consumos de combustível” (Grupo Sousa, 2023, p. 104), sendo que esta medida contribui, simultaneamente, para a redução do impacto ambiental e melhoria da performance económica da empresa. Estes exemplos corroboram a perspetiva de Chua et al. (2023) e Tran et al. (2020), que arguiram que a redução de custos constitui um dos incentivos para a integração da sustentabilidade, sendo que esta redução, que começa por uma “gestão eficiente de recursos, (…) redução do consumo de água, energia e papel, reciclagem dos resíduos” (Entrevista 5), tal como referido pela Executiva de Comunicação, reflete-se numa melhoria da performance ambiental das operações do transporte marítimo.

4.3.4. Performance Económica

A performance económica também é considerada pela GS Lines como um impulsionador para implementação de práticas sustentáveis, pelo que o COO refere que esta integração da sustentabilidade “obriga-nos muitas vezes a pensar em soluções orientadas para o negócio, mas que têm impactos positivos, nomeadamente, no ambiente” (Entrevista 1), demonstrando que o processo de integração da sustentabilidade é realizado numa perspetiva holística, considerando os benefícios para o ambiente e sociedade, mas também a melhoria da performance económica do negócio, conforme exposto igualmente no Relatório e Contas: “O Grupo está plenamente consciente do impacto das suas atividades no meio ambiente e na comunidade envolvente, e esta consciência está presente na definição dos seus objetivos e metas” (Grupo Sousa, 2023, p.80). Neste sentido, segundo a Gestora de Auditoria Interna, este equilíbrio entre ambiente, sociedade e desempenho económico é garantido pela existência de uma área na empresa especializada nas questões da sustentabilidade,

referindo que “se não houver uma equipa ou alguém que esteja só dedicada a esta parte, os objetivos vão acabar por se confundir” (Entrevista 3). Como referido por Zhou et al. (2023), o aumento do lucro e melhoria da performance económica concretiza-se como um dos principais benefícios percecionados para a integração da sustentabilidade na estratégia, contudo Yuen and Thai (2017) referem que a limitação das vantagens financeiras que advém desta integração podem desviar o foco para a competitividade em termos da manutenção da qualidade do serviço prestado, e neste caso, este aspeto é controlado pela GS Lines através de uma área na empresa que assegura o compromisso para com sustentabilidade assumido pela própria empresa.

4.3.5. Inovação

A inovação também constitui um *driver* para a integração da sustentabilidade na GS Lines, sendo que esta é considerada como um meio para melhorar a eficiência energética, poupando custos e contribuindo para a melhoria da qualidade ambiental. Com efeito, foram descritos nas entrevistas e identificado ao longo dos Relatórios e Contas, vários processos através dos quais a inovação possibilitou esta melhoria na eficiência energética:

> Nós aplicamos no casco um sistema de silicone (…) que permite ganhar mais eficiência energética. É um investimento particularmente maior do que o investimento daquilo que seria o obrigatório, que é a aplicação de um *anti-fouling*, (…) mas tem uma vantagem que é: primeiro, é muito menos agressivo para o ambiente marinho, a tinta *anti-fouling* é mais agressiva para o ambiente marinho; e por outro lado torna o navio mais eficiente. (Entrevista 1)

> Tornar os navios mais eficientes e com um menor *footprint* carbónico (…) introduzindo nos navios mecanismos de comando e controle, de supervisão sensorial tecnológica da plataforma, criando um sistema de aconselhamento do comandante (…) vão ajudar no processo de decisão do comandante do navio para poder ajustar o seu rumo e velocidade para os trajetos que está a fazer, de maneira a fazê-lo de uma forma mais equilibrada. (Entrevista 2)

Assim, a melhoria da eficiência e eficácia das operações do transporte marítimo através da inovação no âmbito da sustentabilidade configuram como um impulsionador para a integração da mesma, tal como exemplificado por Hüffmeier and Johanson (2021) e Nguyen et al. (2021). De uma outra perspetiva, a inovação também é percecionada pela GS Lines como um indutor da integração da sustentabilidade, na medida em que permite encontrar novas oportunidades de negócio, tendo sido destacado pela Gestora de Auditoria Interna, que referiu:

> O tema da sustentabilidade acredito que traz muitas oportunidades de negócio (…) a sustentabilidade não se centra em gastar dinheiro, nem fazer investimentos; é repensar o negócio para tentar trazer aqui mais valias, para tentar trazer oportunidades de negócio. Não olhar a sustentabilidade como um custo, mas como uma oportunidade. (Entrevista 3)

4.3.6. Gestão da Qualidade

A manutenção da qualidade do serviço prestado, de forma a cumprir as necessidades e expectativas do cliente é outro dos fatores que potenciaram a integração da sustentabilidade na estratégia da GS Lines, pelo que foi referido pela Executiva de Comunicação que

> a segurança e a qualidade dos serviços prestados são fatores de extrema importância para o Grupo Sousa, e todas as suas empresas estão focadas na melhoria contínua das suas operações e no cumprimento das normas nacionais e internacionais. Neste sentido, as empresas do Grupo Sousa, algumas das empresas, são frequentemente auditadas para a obtenção e renovação de certificados internacionais de qualidade e segurança. (Entrevista 5)

Ou seja, a gestão da qualidade é conciliada pela GS Lines com o cumprimento dos normativos internacionais no âmbito da sustentabilidade, reforçando a perspetiva holística da integração da sustentabilidade, e para esse efeito o Grupo procede à "realização de auditorias externas e internas regulares por forma a assegurar a qualidade de serviços dentro dos parâmetros fixados quer pela legislação em vigor, quer pelos níveis de qualidade definidos pelo Grupo" (Grupo Sousa, 2023, p.92). Este alinhamento está de acordo com o que foi defendido por Thai et al. (2013), que demonstraram que se podia aliar a qualidade do serviço à integração da sustentabilidade, dando o exemplo da redução da velocidade dos navios, exemplo este que também foi referido anteriormente como uma das práticas da melhoria da eficiência energética utilizada pela GS Lines, constatando-se uma correlação positiva entre a inovação e a gestão da qualidade.

4.3.7. Responsabilidade Social e Ambiental

A questão da responsabilidade social e ambiental como impulsionador para a integração da sustentabilidade na estratégia da GS Lines foi o fator mais presente em todas as entrevistas realizadas e com uma presença significativa nos Relatórios e Contas. Como referido anteriormente em outros *drivers*, está patente nos processos de integração da sustentabilidade da GS Lines, uma visão holística que não negligencia o impacto da atividade desenvolvida no ambiente e na sociedade. Seja na redução de custos, na performance económica, na inovação ou na gestão da qualidade, foi referido, a par dos respetivos impulsionadores, uma preocupação subjacente com o impacto ambiental e social. Esta preocupação traduz-se em medidas concretas, tais como "aplicação do *biofuel*" (Entrevista 1), utilização de "variadores de frequência" (Entrevista 1), "permitir que o navio utilize energia de terra, energia elétrica" (Entrevista 2), "definir políticas de desenvolvimento das pessoas, que passam pela formação, que é um investimento muito grande que o Grupo faz" (Entrevista 4), "abraçar causas com grande impacto social" (Entrevista 5), entre outras medidas, cujo o principal caráter é a manutenção e reforço da responsabilidade social e ambiental da GS Lines. Todas estas ações foram tomadas no seguimento da integração da sustentabilidade e no compromisso estabelecido para com a o ambiente

e a sociedade, sendo que, como exemplificado por Tran et al. (2020), é o reconhecimento deste compromisso pelos *stakeholders* que funciona como um fator indutor da integração da sustentabilidade e como forma de captar e manter o interesse dos mesmos pela empresa.

4.3.8. Reputação

A imagem da GS Lines e do Grupo Sousa perante a comunidade foi outro dos fatores identificados nas entrevistas como motivador da integração da sustentabilidade na estratégia, que por sua vez é também referida como um potenciador da própria atividade da empresa: "uma boa imagem do Grupo, a nível nacional e até a nível internacional, acaba por alimentar a própria atividade do Grupo" (Entrevista 4). Para a Executiva de Comunicação, a reflexão do reconhecimento das práticas sustentáveis do Grupo Sousa pelas comunidades onde opera está "patente nas frequentes solicitações que nós temos para apadrinhar inúmeras iniciativas provenientes de diferentes quadrantes da sociedade" (Entrevista 5) e conclui ainda que:

> É nosso apanágio abraçar causas com grande impacto social (…) estabelecendo parcerias duradouras e de sucesso com entidades importantes e com grande relevância para as comunidades onde nós operamos (…) estas parcerias têm de facto um papel muito importante na sociedade e isso é visível, ou seja, os *stakeholders* externos conseguem ver esses impactos. (Entrevista 5)

Ou seja, este reconhecimento da sociedade constitui de facto um impulsionador da integração da sustentabilidade para a GS Lines, na medida em que, como argumentado por Chua et al. (2023), a prática de ações no âmbito da sustentabilidade permite a construção de uma imagem de prestígio e uma reputação de uma organização responsável e preocupada, que por sua vez, potencia o desempenho económico da empresa (Yuen et al., 2018).

4.3.9. Pressão dos *Stakeholders*

Um dos *drivers* que emergiu da análise das entrevistas foi a pressão dos *stakeholders*, tendo sido um fator reconhecido por todos os entrevistados como forte impulsionador para a integração da sustentabilidade na estratégia da GS Lines. O COO referiu que "cada vez mais os nossos clientes, (…) grandes marcas mundiais, obrigam-nos a aumentar o *standard* para poder satisfazer essas necessidades" (Entrevista 1), sendo que esta pressão é posteriormente transmitida aos parceiros da empresa, através de pedidos de apresentação de indicadores não financeiros reconhecidos no âmbito da sustentabilidade, tal como exposto pelo CSO:

> Porque nós vamos exigir, tal como nos será exigido, (…) que os subcontratantes que nos prestam serviços; e os nossos clientes já nos exigem isso também, cada vez mais; um *reporting* que vai ter

> que ter por base métricas, objetivos, que estão praticamente definidos (…) Ou seja, esse compromisso é um compromisso nosso e da cadeia de valor. (Entrevista 2)

Neste sentido, e tendo em conta os requisitos dos *stakeholders* da GS Lines e do Grupo Sousa, o Departamento de Auditoria e Controlo Interno mantém mecanismos de contato com os clientes e auscultação dos *stakeholders* com o objetivo de preparar e cumprir com os requisitos de sustentabilidade exigidos pelos mesmos, como referido pela Gestora de Auditoria Interna "o objetivo será dar resposta também aos nossos *stakeholders*, porque eles também nos pedem com muita frequência esta informação" (Entrevista 3). Além disso, através da criação de proximidade com os seus *stakeholders*, o Grupo pretende criar um "esforço conjunto entre todas as partes envolvidas nas relações comerciais que irá permitir obter sinergias no âmbito da diminuição da pegada de carbono" (Grupo Sousa, 2023, p.128). Por sua vez, o Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas reforçou o papel da comunidade como influenciadora para integração da sustentabilidade, referindo "sabemos que estamos envolvidos numa comunidade, e eu acho que a questão da comunidade é um dos *drivers*" (Entrevista 4). Por fim, a Executiva de Comunicação descreveu ainda a consciencialização dos clientes atuais para as mudanças climáticas e problemas sociais, referindo a alteração do tipo de consumidor "Hoje os nossos clientes são mais exigentes do que eram há uns anos. Ou seja, as questões ambientais e sociais exercem agora uma influência nas escolhas do consumidor (…) o tipo de consumidor alterou-se" (Entrevista 5). Embora este *driver* possa estar relacionado com outros como a responsabilidade social e ambiental e a reputação, considerou-se que a influência e a pressão que é submetida ao longo da cadeia de valor não está devidamente enquadrada nos *drivers* mencionados. A identificação deste *driver* é ainda convergente com a Teoria dos *Stakeholders* no âmbito da gestão estratégica (Jones et al., 2018; Parmar et al., 2010), uma vez que demonstra como a satisfação dos interesses e expectativas dos *stakeholders* é considerada no desenvolvimento da estratégia, sendo percecionada como potenciadora da performance organizacional e económica.

4.4. Barreiras da integração da sustentabilidade na GS Lines

4.4.1. Normas e requisitos legais

A questão da dualidade das normas e requisitos legais, devido ao facto de poder constituir um *driver* e, simultaneamente, uma barreira também foi destacada nas entrevistas. Para o COO e o CSO, a regulamentação emanada pela União Europeia, e que se distingue de outros países não incluídos neste âmbito, é um fator limitador na medida em que restringe e coloca em causa a competitividade dos Estados-membros. O COO exemplifica esta questão dando um exemplo prático das exportações para Cabo Verde:

> Como 50% das mercadorias que vão para a Cabo Verde vêm de Portugal e os outros 50% vêm de fora, as exportações portuguesas vão ser prejudicadas comparativamente às exportações asiáticas, por exemplo, ou do Meio-Oriente, porque os navios que vêm de lá não têm necessariamente que passar pela Europa (…) E portanto, esta aplicação regional de regras num mercado que é mundial, deturpa a concorrência (…) os armadores europeus começam a ficar prejudicados comparativamente aos armadores internacionais. (Entrevista 1)

Sendo que o CSO completa referindo que as empresas europeias estão perante uma "Europa que é pródiga em regulação, mas que ao fazê-lo pode colocar os Estados-membros numa situação de menor competitividade, face aos Estados mais permissivos e que não têm, digamos, essa ambição de regulação" (Entrevista 2). Esta complexidade da regulação e respetivas consequências foi referida por Zhou et al. (2023), que ainda é dificultada pela evolução natural da atividade do transporte marítimo para o "porta-a-porta", acrescentando outras jurisdições. A Executiva de Comunicação refere esta dificuldade, afirmando que "um dos grandes desafios é alinhar a legislação com a realidade" (Entrevista 5), e a Gestora de Auditoria Interna adiciona a dificuldade em responder simultaneamente a todos os normativos implementados pela falta de soluções concretas: "existem muitos requisitos, mas depois há poucas soluções" (Entrevista 3).

4.4.2. Suporte do Governo

O suporte do Governo foi referido pelos entrevistados como um facilitador para a integração da sustentabilidade na estratégia, mas também a limitação deste tipo de apoios financeiros foi salientada como uma barreira. Com efeito, o COO do Grupo Sousa demonstrou que a falta de apoio condiciona a possibilidade da GS Lines investir em novos navios mais eficientes em termos energéticos e com menor impacto ambiental, dando o exemplo de um apoio nacional que apenas se aplica a navios existentes e não a novos:

> A revisão do PRR, previu uma verba de cinquenta milhões de euros para os armadores poderem renovar os seus navios em prole, nomeadamente, do ambiente. Infelizmente, do nosso ponto de vista, essa verba não contempla navios novos, porque nós teríamos vontade de investir em navios novos. (Entrevista 1)

Por outro lado, como referido no *driver* da pressão dos *stakeholders*, há um aumento da pressão das questões de sustentabilidade em toda a cadeia de valor e existem fornecedores e clientes mais pequenos que não têm estrutura adequada para assumir os encargos que advém do cumprimentos com os requisitos impostos ao longo da cadeia, sendo que a Gestora de Auditoria Interna refere "Nós temos clientes e fornecedores que, pela sua dimensão, não têm condições para fazer investimentos nestas temáticas e daí ser importante haver aqui um certo apoio" (Entrevista 3). Esta necessidade de apoio para um avanço preponderante da integração da sustentabilidade na estratégia converge com

as dificuldades apontadas por Chua et al. (2023), Notteboom et al. (2020) e Wu, Zhang, and Luo (2020), que reconheceram o suporto do governo como um fator crítico para o sucesso da integração.

4.4.3. Atitude e comportamento do consumidor

Da análise das entrevistas, apurou-se que os entrevistados reconhecem que o consumidor atual está mais consciente das problemáticas ambientais e sociais, tal como referido pela Executiva de Comunicação: "Hoje os nossos clientes são mais exigentes do que eram há uns anos. Ou seja, as questões ambientais e sociais exercem agora uma influência nas escolhas do consumidor" (Entrevista 5). Contudo, tal como apontado na literatura, esta consciencialização não é acompanhada pela garantia da disponibilidade do cliente para assumir um maior custo de compra (Yuen, Thai, & Wong, 2018). Neste sentido, o COO e o CSO do Grupo Sousa assumem igualmente esta questão como uma barreira, referindo a dificuldade em conciliar um aumento dos gastos em prole da sustentabilidade com a manutenção de um preço comportável para os seus clientes:

> Fazer investimentos, tem de ser refletido de alguma maneira nos custos que vão ser cobrados aos nossos clientes, e nós não podemos ter uma operação muito verde e depois temos um preço que é incomportável para os clientes. E, portanto, a sustentabilidade do negócio morreu. Somos sustentáveis do ponto de vista ambiental, e insustentáveis do ponto de vista económico e financeiro, e levamos as empresas ao colapso. (Entrevista 2)

Esta relação qualidade-preço assume uma relevância tal, que está inclusivamente enquadrada na matriz de risco da empresa, sendo cuidadosamente ponderada nos processos de tomada de decisão (Grupo Sousa, 2023). Ao exemplo anterior, o CSO acrescenta ainda a problemática dos elevados custos com os combustíveis verdes, referindo que

> enquanto os combustíveis de baixo teor de carbono, ou enfim, combustíveis verdes, tiverem um diferencial de preço muito diferente daquilo que são os combustíveis tradicionais, alguém vai ter que suportar esse custo. E não tenhamos dúvidas que quem vai suportar esse custo vai ser o cliente final. Ora, isto colide com a pretensão de uma transição energética justa, porque há pessoas que vão deixar de poder comprar tantas coisas, ou consumir como consumiam antes, porque entra na equação do que vão pagar, um sobrecusto ambiental para que isso aconteça. (Entrevista 2)

Esta visão é congruente com o ponto de vista apresentado por Yuen and Lim (2016), que defendem que as questões de sustentabilidade são subvalorizadas em relação à satisfação do preço e qualidade do serviço prestado, sendo que um aumento de preços por forma a garantir a sustentabilidade financeira, pode induzir à perda de competitividade e de clientes.

4.4.4. Dependência de fornecedores

Um dos principais desafios impostos à atividade do transporte marítimo, enquadrado na perspetiva ambiental da sustentabilidade, é a questão da descarbonização, que está relacionado com a incerteza do combustível verde do "futuro", que deverá garantir a manutenção da qualidade do serviço e reduzir a emissão de gases de efeito de estufa, aliado à questão da disponibilidade desse mesmo combustível. Ou seja, esta problemática não se restringe apenas aos armadores, sendo que estes estão também dependentes da disponibilização em quantidade suficiente e das estruturas adequadas nos terminais que permitam o abastecimento regular dos navios, tal como referido no Relatório e Contas do Grupo:

> Considera-se, contudo, que serão necessários efetuar avultados investimentos na reconversão dos navios para que possam consumir os novos combustíveis, bem como, será necessário assegurar a produção e o fornecimento destas novas fontes de energia sustentáveis e a sua disponibilidade, à escala mundial. (Grupo Sousa, 2023, p. 99)

Este fator foi identificado como uma barreira pelos vários entrevistados, sendo que a progressão da integração da sustentabilidade na estratégia da GS Lines no requisito ambiental será mediada pela capacidade de os fornecedores colocarem à disposição o combustível selecionado, tal como referido pelo CSO "os combustíveis têm de existir em quantidade, em disponibilidade, para que possam ser tomadas decisões de investimento sobre as plataformas dos navios que vamos construir para o futuro" (Entrevista 2). A Gestora de Auditoria Interna também reforça esta dependência dos fornecedores, afirmando "ainda temos que trabalhar muito nessa área, que não depende de nós, depende de outros *players*, depende dos portos, de outros prestadores de serviços" (Entrevista 3). A Executiva de Comunicação, por sua vez, efetua um paralelo entre as alterações da responsabilidade dos armadores com as que estão do lado dos respetivos fornecedores, referindo:

> A evolução tecnológica dos sistemas e equipamentos dos navios para receber os novos combustíveis são de pequena dimensão, quando comparadas com as transformações necessárias para que seja garantida esta produção e capacidade de fornecimento destas novas fontes de energia sustentáveis à escala mundial. (Entrevista 5)

4.4.5. Dimensão da Empresa

Outra das barreiras decorrentes da análise das entrevistas e dos dados secundários foi a dimensão da empresa, tendo sido demonstrado pelo COO, como outras empresas de maior dimensão dispõem de condições que lhes permitem, por exemplo, no âmbito da incerteza do combustível referida anteriormente, investir e testar a viabilidade da utilização de diferentes combustíveis verdes nos navios: "é relativamente fácil, para empresas armadoras dessa dimensão fazer vários testes (…) a GS Lines, neste caso, o maior armador nacional, não tem a dimensão a nível internacional que lhe permita fazer esse tipo de "aventuras" (Entrevista 1). A Gestora de Auditoria Interna partilhou também a sua

perspetiva neste sentido, dizendo que os armadores de maior dimensão "têm essa capacidade financeira para fazer os testes, para perceber o que é mais vantajoso nesta área, e a partir daí nós vamos acabar por seguir as pisadas deles" (Entrevista 3). Esta visão está igualmente patente no Relatório e Contas: "o Grupo continua particularmente atento a todas as informações e oportunidades que lhe permitam atuar, assertiva e atempadamente, assim como aos investimentos que venham a revelar-se necessários, aguardando os desenvolvimentos a adotar pelos grandes *players* do mercado" (Grupo Sousa, 2023, p. 97).

Por fim, o CSO explicou ainda como o aumento das exigências e requisitos em termos da sustentabilidade pode acabar por prejudicar as empresas de menor dimensão:

> Portugal enfrenta um grande desafio, porque a maior parte do tecido empresarial português são pequenas empresas (…) estas pequenas empresas, mais frágeis, com menos recursos, são fornecedoras das grandes. E, portanto, quando às grandes é exigido determinado tipo de requisitos que abrangem a sua cadeia de valor, os grandes vão pedir aos pequenos, que são fornecedores dos grandes. Portanto, isto tem que ser feito com algum cuidado para que o tecido empresarial não fique ainda mais fragilizado, pelo facto deste crescendo de exigência que vem sendo feito. (Entrevista 2)

Da análise destas respostas, inferiu-se que a dimensão da empresa pode não só condicionar a integração da sustentabilidade na estratégia, como também constituir uma barreira, uma vez que esta pode determinar a capacidade para responder aos requisitos no âmbito da sustentabilidade. Engert et al. (2016) referiu o aspeto dimensão como condicionador da abordagem estratégica, contudo não o assumiu como uma barreira, mas considerando a análise do caso da GS Lines, constatou-se que a dimensão, para além de ser um limitador da abordagem estratégica adotada, pode provocar entraves e atrasos no processo de integração da sustentabilidade.

4.4.6. Complexidade

Como exposto na barreira associada à atitude e comportamento do consumidor, através do exemplo do aumento dos preços que advém de um investimento no âmbito da sustentabilidade, a progressão numa determinada área da sustentabilidade pode prejudicar outra. Esta dificuldade na conciliação da melhoria do ambiente, sociedade e economia confere uma complexidade ao processo de integração da sustentabilidade, que por sua vez constitui uma barreira a este mesmo processo, sendo que o CSO afirma "a transformação energética, digital e tecnológica, que está em curso, exige, de facto, uma especial atenção à forma como é que nós, beneficiando um dos pilares do ESG, não prejudicamos outros. E esse é que é o grande desafio" (Entrevista 2). Esta dificuldade é congruente com a perspetiva de Wu, Zhang, and Luo (2020), que referiram que a complexidade na integração da sustentabilidade

na estratégia pode estar patente na conciliação de objetivos paradoxais das várias vertentes da sustentabilidade pela falta de abordagens e métodos apropriados.

4.4.7. Novas Tecnologias

Nas entrevistas e dados secundários analisados, é reconhecido que a integração da sustentabilidade na estratégia passa efetivamente pelo desenvolvimento e adoção de novas tecnologias, que como já foi referido anteriormente, podem estar associadas à criação de combustíveis verdes, infraestruturas para disponibilização desses combustíveis, construção de novos navios, entre outros. Contudo, para além da dependência dos fornecedores para a aplicação destas novas tecnologias, esta barreira distingue-se por estar associada à complexidade e morosidade na adaptabilidade destas alterações tecnológicas aos processos já existentes na empresa, bem como pela incerteza do seu sucesso. Por um lado, como referido pelo CSO, a aplicação destas novas tecnologias "requerem também perícias de manuseamento (…) porque há riscos associados (…) o problema é que é preciso tempo para fazer isto" (Entrevista 2), sendo que o Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas acrescenta igualmente a dificuldade em encontrar pessoal qualificado nestas matérias, destacando "a ausência de recursos, de pessoas aptas e qualificadas para desempenhar estas novas funções" (Entrevista 4). Neste sentido, e no reconhecimento desta dificuldade, o Grupo "continua a investir na formação especializada em temas fundamentais, como a energia" (Grupo Sousa, 2023, p.118). Estas exigências de formações adicionais estão de acordo com o que é defendido por Tran et al. (2020), Wang et al. (2018) e Yuen et al. (2019), uma vez que estes argumentam que a compatibilidade das novas tecnologias exige uma preparação e esforços suplementares, sendo que estes fatores poderão constituir entraves à integração da sustentabilidade na estratégia das empresas. Por outro lado, existe a questão da incerteza do sucesso destas novas tecnologias, sendo que o COO refere "no caso do *shipping* não está definido ainda qual é o combustível do futuro. Há várias hipóteses" (Entrevista 1), e a Executiva de Comunicação acrescenta "há um longo caminho a percorrer neste campo, a começar pela indefinição sobre os novos combustíveis e das alterações a efetuar nos navios e nos portos para que estes possam receber estas novas fontes de energia" (Entrevista 5). Este resultado também se encontra de acordo com o que foi exposto na revisão de literatura, pois segundo Zhou et al. (2023), a incerteza relativamente às tecnologias sustentáveis e sucesso das energias alternativas constituem também fatores de abrandamento do processo de integração da sustentabilidade.

4.4.8. Investimento

A incerteza do sucesso das novas tecnologias referida no parágrafo anterior, aumenta o nível de risco associados aos investimentos que são necessários realizar neste âmbito, que, por sua vez, são materialmente relevantes. Como exemplificado pelo COO e referido anteriormente, a GS Lines não

possui a dimensão suficiente que lhe permita efetuar investimentos pioneiros nesta área, que depois poderão se tornar obsoletos e comprometer a viabilidade económica do próprio negócio:

> No nosso setor, um investimento num navio tem que ter uma duração de pelo menos de 25 anos. Aquilo que eu decidir hoje é um compromisso meu para mais 25 anos. Ou seja, isso torna que o investimento tenha que ser muito bem pensado e viável (…) Há já navios a sair a LNG, que já começam a ser condenados. Estamos a falar em investidores que investiram em navios há três ou dois anos atrás e que hoje os navios estão condenados. Isto não é compatível com a vida económica do navio. (Entrevista 1)

O CSO defende igualmente esta posição referindo "porque se nós queremos melhorar a nossa proficiência a nível ambiental, temos de ter aqui a precaução de que os investimentos que nós vamos fazer não nos coloquem depois fora de mercado" (Entrevista 2). Assim sendo, esta necessidades de recursos financeiros em grande quantidade configura como um entrave à integração da sustentabilidade, tal como argumentado por Busby (2019).

4.4.9. Constrangimentos geográficos

A GS Lines, como uma empresa que opera para garantir o abastecimento regular das ilhas do Arquipélago da Madeira e dos Açores, está sujeita à condição ultraperiférica destas regiões, pelo que esta condição foi assinalada pelo COO como uma barreira que condiciona as alternativas disponíveis para satisfazer os requisitos de sustentabilidade, referindo:

> Enquanto que, por exemplo, eu posso "obrigar" um armador que esteja a operar no continente, a ter navios não poluentes, e se ele não tiver os navios não poluentes, há sempre a hipótese da via rodoviária ou via ferroviária, e o abastecimento nunca é comprometido; no caso das regiões ultraperiféricas, essa opção não existe. (Entrevista 1)

A título de exemplo, alguns dos benefícios associados ao abastecimento regular destas regiões são a redução dos custos de armazenamento das mercadorias, dos custos de financiamento do fundo de maneio e melhoria da economia local através do aumento da procura e exportação de bens alimentares frescos (Grupo Sousa, 2023), pelo que a privação deste abastecimento teria consequências negativas diretas nas condições económicas e sociais destas regiões.

De uma outra perspetiva, a Executiva de Comunicação forneceu outro exemplo de como os constrangimentos geográficos podem condicionar a aplicação dos requisitos que são impostos internacionalmente, e que, neste caso em particular, acabam por ter o efeito contrário:

> A proposta europeia, por exemplo, para a redução da velocidade dos navios prejudicaria regiões que dependem em grande escala do transporte marítimo regular para abastecimento, como é o caso dos Açores e da Madeira, obrigando à introdução de mais navios nestas linhas, que, para

além de não ser exequível, teria um efeito contrário, ou seja, passaríamos a poluir mais. (Entrevista 5)

Ainda relativamente à questão do agravamento do preço, que foi referida na barreira referente à atitude e comportamento do consumidor, é ainda mais crítica quando se equaciona o problema associado às regiões ultraperiféricas, tal como exposto pela Executiva de Comunicação:

> Todos nós estamos cientes dos desafios que estão aqui inerentes, de pertencer a uma região ultraperiférica, onde os custos dos produtos são, por norma, mais elevados quando comparados com outras zonas do continente europeu. Se estes fatores não forem salvaguardados, estes consumidores vão acabar por ser duplamente prejudicados. (Entrevista 5)

Desta forma, considerou-se relevante destacar os constrangimentos geográficos como uma barreira que condiciona a integração da sustentabilidade, que, novamente, está aliada à dificuldade de equilibrar os pilares ambiental, social e económico.

4.4.10. Contexto socioeconómico e político

A limitação da integração da sustentabilidade na estratégia na GS Lines não se extingue apenas à condição ultraperiférica, mas ao estado social, económico e político em que se encontra o próprio país e os outros com os quais estabelece relações. Neste sentido, o CSO deu o exemplo de como a instabilidade em outros países têm afetado a progressão da integração da sustentabilidade na GS Lines:

> Uma outra componente da condicionante, é que as métricas que são definidas a nível internacional, ignoram o que se passa a nível global. Portanto, quando nós temos situações como a pandemia, como a guerra, Rússia e Ucrânia, Médio Oriente com os ataques no corno de África (…) há uma série de episódios, de ocorrências, que se vão sucedendo no tempo, em que os calendários que estão definidos não estão calibrados com os retardos que vão acontecer por via destes episódios. (Entrevista 2)

Reforça igualmente o papel crucial dos órgãos de governo e controlo na mitigação destes efeitos:

> E, portanto, acho que não há outra forma que não seja, os decisores políticos terem a consciência plena de que as decisões que tomem, que são consideradas bem tomadas, muitas vezes são a nível multilateral, mas que o façam com uma visão, não só tecnicista do que pretendem resolver, como também sensata do ponto de vista dos impactos sociais que podem gerar, e até das dificuldades práticas de pôr em marcha as *timelines* que estão definidas. (Entrevista 2)

Esta perspetiva foi também destacada pela Executiva de Comunicação que afirmou que a "instabilidade à escala mundial vem atrasar ainda mais o cumprimento das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e dos investimentos necessários, colocando em causa a tão desejada neutralidade carbónica em 2050" (Entrevista 5). Desta forma, considerou-se que as circunstâncias

socioeconómicas e políticas de um país podem condicionar efetivamente o tempo de resposta das empresas para a integração da sustentabilidade, sendo que este fator foi considerado como uma barreira emergente dos resultados apurados das entrevistas.

5. Conclusões

A presente dissertação permitiu analisar o processo de integração da sustentabilidade numa empresa de transporte marítimo, contribuindo para literatura no âmbito desta temática, que apresentava limitações nos dados existentes e carência de casos de estudo. Neste sentido, foi selecionada a empresa GS Lines, que se configura como o maior armador nacional e o único a constar no ranking dos 100 maiores armadores do Mundo da *Alphaliner*. A GS Lines possui a sustentabilidade integrada na sua estratégia e em todas atividades desenvolvidas, sendo relevante para este estudo, uma vez que permitiu identificar os processos subjacentes ao processo de integração da sustentabilidade, bem como os respetivos *drivers* e barreiras, que, por sua vez, constituía o objetivo principal da presente investigação. Para recolha dos dados, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas, bem como análise dos Relatórios e Contas da empresa e outras informações partilhadas no site institucional.

A análise do caso do estudo permitiu aferir a importância da integração da adoção de uma visão holística durante o processo de integração da sustentabilidade, tendo sido dados vários exemplos da concretização desta visão na GS Lines, ponderando sempre o equilíbrio no desenvolvimento simultâneo do ambiente, da sociedade e economia. O desafio da harmonização das três dimensões da sustentabilidade, ambiente, sociedade e economia, identificado igualmente pela literatura (Wu, Zhang, & Luo, 2020), pode ser contornado através da definição de objetivos compatíveis, devidamente alinhados com a visão e estratégia da empresa, sendo que depois devem ser monitorizados e revistos em termos da sua adequabilidade, sempre que se verificar necessário. Após definida a estratégia e respetivos objetivos, devem ser disseminados através dos respetivos canais de comunicação da empresa, permitindo o envolvimento e consciencialização de todos os colaboradores, desde os níveis hierárquicos superiores aos mais operacionais, de forma a criar processos de comprometimento e motivação, que potenciem a concretização dos objetivos definidos no âmbito da sustentabilidade.

No setor do transporte marítimo, a dimensão ambiente possui uma maior preponderância, dados os desafios da descarbonização, assentes na incerteza da viabilidade de combustíveis alternativos, na existência em quantidade suficiente desses mesmos combustíveis e de estruturas de abastecimentos adequadas nos terminais dos navios. Aliados a estas questões, tem se ainda os elevados níveis de investimentos que são necessários para possibilitar testes de diferentes soluções, que não são compatíveis com a dimensão de empresas mais pequenas, como é o caso da GS Lines, dado que poderiam colocar em causa a própria viabilidade do negócio ou se refletir numa redução do poder de compra dos clientes finais, prejudicando assim o aspeto social em detrimento do ambiental.

Através da análise do caso de estudo, foram identificados nove *drivers* e dez barreiras subjacentes ao processo de integração da sustentabilidade, dos quais um *driver* e quatro barreiras emergiram desta investigação, uma vez que não foram distinguidos pela literatura existente. No que concerne aos

drivers, os fatores conformidade legal e responsabilidade social e ambiental foram os mais destacados nas entrevistas, baseados no caráter obrigatório e vinculativos dos normativos, cada vez mais minuciosos e em maior quantidade, e na preocupação com a preservação da qualidade do ambiente e promoção do bem-estar social, respetivamente. Como *driver* específico do caso, determinou-se a pressão dos *stakeholders*, como forma de destacar a pressão crescente ao longo da cadeia de valor e o aumento da consciencialização dos clientes atuais. Este fator foi mencionado em outros âmbitos na literatura, mas não como instigador do processo de integração da sustentabilidade no setor do transporte marítimo. Este *driver* veio ainda reforçar a importância do enquadramento da Teoria dos S*takeholders* com a gestão estratégica, demonstrando o papel preponderante que os *stakeholders* têm para a eficácia estratégica. Por outro lado, a gestão da qualidade foi um elemento identificado na revisão literária, mas que não está patente nos resultados das entrevistas, não tendo sido destacada pelos entrevistados como um fator influenciador e decisivo para o processo de integração.

Relativamente às barreiras, o fator mais predominante foi as novas tecnologias, por estar associado à dificuldade de implementação das mesmas, à incompatibilidade com os processos atuais e à incerteza do sucesso da sua aplicabilidade, como é caso da adoção dos combustíveis alternativos, como exposto anteriormente. Em termos dos obstáculos não mencionados pela literatura, identificou-se: 1) a dimensão da empresa, na medida em que pode condicionar a capacidade para fazer face aos requisitos ambientais, constituindo um fator de retardamento do processo de integração, sendo que um eventual esforço neste sentido, pode comprometer a viabilidade económica da empresa; 2) os constrangimentos geográficos, que no caso de estudo, baseava-se na realização de operações em regiões ultraperiféricas, que estão dependentes do abastecimento regular e sujeitas a custos, por norma, superiores a outras regiões continentais, e que por esse motivo aumentam a complexidade do desenvolvimento de medidas para atender aos requisitos de sustentabilidade, sem prejudicar a dimensão social; 3) o contexto socioeconómico e político, uma vez que os episódios que promovem a instabilidade social, política e económica podem afetar a capacidade de atuação das próprias empresas, tendo sido identificado a necessidade de adaptação de metas e calendários de objetivos instituídos pelos órgãos necessários, aquando da ocorrência de tais episódios; e, por fim, 4) a dependência de fornecedores, que está fortemente associado à barreira das novas tecnologias, pois o desenvolvimento e disponibilidade das mesmas, não são exclusivamente da responsabilidade dos armadores.

5.1. Limitações e Recomendações para Futuras Investigações

Apesar das contribuições deste estudo, identificou-se algumas limitações, que poderão ser colmatadas por investigações posteriores. Uma das limitações está relacionada com a metodologia utilizada, pois

como mencionado na respetiva seção, a utilização de um único caso de estudo, condiciona a possibilidade de generalização (Saunders et al., 2019). Outra limitação inerente a esta última, é a amostragem selecionada, na medida em que se concentra numa empresa europeia de transporte marítimo de pequena dimensão, quando comparada com outros armadores internacionais. Neste sentido, e considerando a carência de dados empíricos sugerida pela literatura (Chua et al., 2023; Wu, Zhang, & Feng, 2020), em futuras investigações, sugere-se a realização de outros casos de estudo com empresas do setor e de diferentes localizações geográficas, que permitam consolidar os resultados apurados nesta dissertação e identificar outros *drivers* e barreiras específico culturais. Não obstante, uma análise de múltiplos casos de estudo contribuiria para uma visão mais holística do fenómeno, permitindo a interpretação da influência da dimensão e de outras características organizacionais, possibilitando a formação de uma base mais consistente para a generalização analítica. Por fim, considerando que os *drivers* e barreiras são específicos de cada indústria, é relevante o desenvolvimento de mais estudos no setor, não só de natureza qualitativa, de forma a verificar a extensão dos resultados apurados e cimentar todos os esforços realizados nesta área.

Outra limitação está relacionada com o número limitado de entrevistados, restringindo a recolha dos dados às suas perspetivas. Para uma melhor compreensão dos *drivers* e barreiras, em futuras pesquisas, poderão ser incluídos outros *stakeholders*, como especialistas na área da sustentabilidade, elementos de organizações reguladoras internacionais, clientes e fornecedores, de forma a percecionar como indivíduos externos às organizações interpretam e valorizam o processo de integração da sustentabilidade na estratégia. Futuras pesquisas poderão ainda aprofundar este mesmo processo noutras empresas associadas a este setor, como transitários e operadores portuários, permitindo uma compreensão de gestão mais abrangente do fenómeno.

5.2. Implicações administrativas

Apesar das limitações, esta investigação desenvolve um caso de estudo com profundidade suficiente para validar potenciais *drivers* e barreiras para a integração da sustentabilidade na estratégia de uma empresa europeia do setor dos transportes marítimos no contexto socioeconómico atual. Apesar de não ser totalmente generalizável, pode ser considerado como uma ferramenta de orientação para empresas do setor que pretendam iniciar o processo, ou caso se encontrem em fase de implementação, para melhorar a respetiva abordagem. Dada a complexidade do processo, a pré-ponderação dos *drivers* e barreiras identificados, permite uma melhor alocação dos recursos, minimizando os riscos e potenciando a performance da empresa. Por exemplo, o conhecimento das potenciais barreiras, possibilita a identificação de formas de evitá-las ou ultrapassá-las, permitindo uma correta integração da sustentabilidade na estratégia. Por último, este estudo reforça a

imperatividade para a integração de questões ambientais e socias na estratégia, dado a competitividade no setor dos transportes marítimos e o crescente foco na gestão ambiental e social.

6. Referências Bibliográficas

Alamillos, R. R., & de Mariz, F. (2022). How Can European Regulation on ESG Impact Business Globally? Journal of Risk and Financial Management, 15(7). https://doi.org/10.3390/jrfm15070291

Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. English Linguistics Research, 3(1). https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39

Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. International Journal of Sustainable Development and World Ecology, 25(8), 671–681. https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1471628

Balasubramanian, S. (2012). A Hierarchical Framework of Barriers to Green Supply Chain Management in the Construction Sector. Journal of Sustainable Development, 5(10). https://doi.org/10.5539/jsd.v5n10p15

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic management journal, 26(3), 197–218.

Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. Academy of Management Annals, 11(1), 105–149.

Baran, M., Kuźniarska, A., Makieła, Z. J., Sławik, A., & Stuss, M. M. (2022). Does ESG Reporting Relate to Corporate Financial Performance in the Context of the Energy Sector Transformation? Evidence from Poland. Energies, 15(2). https://doi.org/10.3390/en15020477

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99–120.

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21(5), 258–271.

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. Sustainable development, 18(2), 76–89.

Bayighomog Likoum, S. W., Shamout, M. D., Harazneh, I., & Abubakar, A. M. (2020). Market-Sensing Capability, Innovativeness, Brand Management Systems, Market Dynamism, Competitive Intensity, and Performance: an Integrative Review. Journal of the Knowledge Economy, 11(2), 593–613. https://doi.org/10.1007/s13132-018-0561-x

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). Business research methods. Oxford university press.

Benamara, H., Hoffmann, J., & Youssef, F. (2019). Maritime transport: The sustainability imperative. Em Sustainable Shipping: A Cross-Disciplinary View (pp. 1–31). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04330-8_1

Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. Sustainability (Switzerland), 9(5). https://doi.org/10.3390/su9050753

Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2009). The business of sustainability: what it means to managers now. MIT Sloan Management Review.

Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. Journal of business strategy, 32(1), 5–14.

Bowen, H. R. (2013). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.

Branch, A. E., & Robarts, M. (2014). Branch's elements of shipping. Routledge.

Brundtland Commission. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.

Busby, J. S. (2019). The co-evolution of competition and parasitism in the resource-based view: A risk model of product counterfeiting. European Journal of Operational Research, 276(1), 300–313. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.12.039

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. Journal of Research in Nursing, 25(8), 652–661. https://doi.org/10.1177/1744987120927206

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. Journal of Operations Management, 33–34, 15–42. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009

Carmine, S., & De Marchi, V. (2023). Reviewing Paradox Theory in Corporate Sustainability Toward a Systems Perspective. Em Journal of Business Ethics (Vol. 184, Número 1, pp. 139–158). Springer Science and Business Media B.V. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05112-2

Castka, P., & Balzarova, M. A. (2008). The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility-an inside perspective. International Journal of Production Economics, 113(1), 74–87. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.048

Chang, Y. T., & Danao, D. (2017). Green shipping practices of shipping firms. Sustainability (Switzerland), 9(5). https://doi.org/10.3390/su9050829

Chaudhry, N. I., & Chaudhry, M. A. (2022). Green intellectual capital and corporate economic sustainability: The mediating role of financial condition. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 16(2), 257–278.

Chua, J. Y., Wang, X., & Yuen, K. F. (2023). Sustainable shipping management: Definitions, critical success factors, drivers and performance. Transport Policy, 141, 72–82. https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.07.012

Cici, C., & D'Isanto, D. (2017). Integrating Sustainability into Core Business. Symphonya. Emerging Issues in Management, 1, 50–65. https://doi.org/10.4468/2017.1.05cici.disanto

Collis, J., & Hussey, R. (2014). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? Journal of management, 17(1), 121–154.

Dahalan, W. S. A. W., Zainol, Z. A., Yaa'kub, N. I., & Kassim, N. M. (2012). Corporate social responsibility (CSR) from shipping companies in the straits of Malacca and Singapore. International Journal of Business and Society, 13(2), 197.

de Sousa Filho, J. M., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. Brazilian Administration Review, 7(3), 294.

Desore, A., & Narula, S. A. (2018). An overview on corporate response towards sustainability issues in textile industry. Em Environment, Development and Sustainability (Vol. 20, Número 4, pp. 1439–1459). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/s10668-017-9949-1

Diez-Cañamero, B., Bishara, T., Otegi-Olaso, J. R., Minguez, R., & Fernández, J. M. (2020). Measurement of corporate social responsibility: A review of corporate sustainability indexes, rankings and ratings. Sustainability (Switzerland), 12(5). https://doi.org/10.3390/su12052153

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. Business strategy and the environment, 11(2), 130–141.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management science, 60(11), 2835–2857.

EFRAG. (2023). The first set of ESRS - the journey from PTF to delegated act (adopted on 31 July 2023). https://www.efrag.org/lab6?AspxAutoDetectCookieSupport=1

Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it. Harvard business review, 25, 2–5.

Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Alternatives Journal, 25(4), 42.

Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. Journal of Cleaner Production, 112, 2833–2850. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031

Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2003). Making the business case for sustainability: Linking social and environmental actions to financial performance. Journal of Corporate Citizenship, 9, 79–96.

European Council. (2024). European Green Deal. https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/

European Parliament. (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. Official Journal of the European Union, 1–9.

European Parliament. (2019). Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council on sustainability-related disclosures in the financial services sector. Official Journal of the European Union, 1–16.

European Parliament. (2020). Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending regulation (EU) 2019/2088. Official journal of the European Union, 13–43.

European Parliament. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union, 15–80.

European Parliament. (2023). EU measures against climate change. https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20180703STO07129/eu-measures-against-climate-change

European Parliament. (2024). Infographic: timeline of climate change negotiations. https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20180404STO00910/infographic-timeline-of-climate-change-negotiations#event-2012

Falkenberg, J., & Brunsæl, P. (2011). Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity? Journal of Business Ethics, 99(SUPPL. 1), 9–16. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1161-x

Fasoulis, I., & Kurt, R. E. (2019). Embracing sustainability in shipping: Assessing industry's adaptations incited by the, newly, introduced «triple bottom line» approach to sustainable maritime development. Social Sciences, 8(7). https://doi.org/10.3390/socsci8070208

Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. Em Journal of Business Ethics (Vol. 183, Número 1, pp. 105–121). Springer Science and Business Media B.V. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8

Fatmawati, I., & Fauzan, N. (2021). Building Customer Trust through Corporate Social Responsibility: The Effects of Corporate Reputation and Word of Mouth. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(3), 0793–0805. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0793

Fayiga, A. O., Ipinmoroti, M. O., & Chirenje, T. (2018). Environmental pollution in Africa. Em Environment, Development and Sustainability (Vol. 20, Número 1, pp. 41–73). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/s10668-016-9894-4

Flyvbjerg, B. (2011). Case study. The Sage handbook of qualitative research, 4, 301–316.

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. California management review, 2(4), 54–61.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. https://books.google.pt/books?id=4PUJAQAAMAAJ

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2023). The problems that stakeholder theory tries to solve. Em R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics (pp. 3–27). Springer.

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. Em Journal of Engineering (United Kingdom) (Vol. 2020, pp. 1–21). Hindawi Limited. https://doi.org/10.1155/2020/6253013

Ganescu, M. C. (2012). Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. Theoretical & Applied Economics, 19(11).

Geerts, M., Langenus, M., & Dooms, M. (2017). Environmental differentiated port pricing: The case of the hamburg-le havre range. International Journal of Transport Economics, 44(4), 517–544. https://doi.org/10.19272/201706704002

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? Em Journal of Cleaner Production (Vol. 143, pp. 757–768). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. Journal of Management, 47(7), 1796–1819. https://doi.org/10.1177/0149206320978799

Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. Journal of Purchasing and Supply Management, 18(4), 258–269. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.06.003

Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. Management Accounting Research, 23(3), 205–223. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California management review, 33(3), 114–135.

Grupo Sousa. (2022). Relatório e Contas 2022 - Grupo Sousa.

Grupo Sousa. (2023). Relatório e Contas 2023 - Grupo Sousa.

Haddock-Fraser, J., & Fraser, I. (2008). Assessing corporate environmental reporting motivations: Differences between «close-to-market» and «business-to-business» companies. Corporate

Social Responsibility and Environmental Management, 15(3), 140–155. https://doi.org/10.1002/csr.147

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. Em Journal of Business Ethics (Vol. 148, Número 2, pp. 235–248). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. Acad. Manag. Perspect. 17, 56e67.

Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. Em Journal of Cleaner Production (Vol. 280). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715

Holmberg, J., & Robèrt, K.-H. (2000). Backcasting—A framework for strategic planning. International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 7(4), 291–308.

Hüffmeier, J., & Johanson, M. (2021). State-of-the-art methods to improve energy efficiency of ships. Journal of Marine Science and Engineering, 9(4). https://doi.org/10.3390/jmse9040447

Hülsmann, M., & Grapp, J. (2005). Recursivity and Dilemmas of a Sustainable Strategic Management.

Hunger, J. D. (2020). Essentials of strategic management.

Ibrahim, E. B., & Harrison, T. (2020). The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. Journal of Strategic Marketing, 28(7), 639–658. https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571

Jaspersen, L. J., Jackson, P. R., Thorpe, R., & Easterby-Smith, M. (2018). Management and Business Research. Management and Business Research, 1–464.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases. Pearson education.

Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 43(3), 371–391.

Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. Em Sustainable Production and Consumption (Vol. 32, pp. 638–654). Elsevier B.V. https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & von Streng Velken, I. (2011). Sustainability nears a tipping point. MIT Sloan management review.

Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. Journal of economic Literature, 35(1), 60–85.

Kitada, M., & Ölçer, A. (2015). Managing people and technology: The challenges in CSR and energy efficient shipping. Research in Transportation Business and Management, 17, 36–40. https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2015.10.002

Kleine, A., & von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. Journal of Business Ethics, 85(SUPPL. 3), 517–533. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0212-z

Koplin, J., Seuring, S., & Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry - the case of the Volkswagen AG. Journal of Cleaner Production, 15(11–12), 1053–1062. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.024

Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? Em Sustainability (Vol. 2, Número 11, pp. 3436–3448). MDPI. https://doi.org/10.3390/su2113436

Kurniawan, & Iskandar, Y. (2021). A systematic literature review of the importance of sustainable business strategy. Em WSEAS Transactions on Environment and Development (Vol. 17, pp. 829–839). World Scientific and Engineering Academy and Society. https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.78

Lam, J. S. L., & Lim, J. M. (2016). Incorporating corporate social responsibility in strategic planning: case of ship-operating companies. International Journal of Shipping and Transport Logistics, 8(3), 273–293.

Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: a theory of why and how they are connected. Business Strategy and the Environment, 17(8), 536–547.

Lin, Y., Jin, X., Chen, J., Sodhro, A. H., & Pan, Z. (2019). An analytic computation-driven algorithm for Decentralized Multicore Systems. Future Generation Computer Systems, 96, 101–110. https://doi.org/10.1016/j.future.2019.01.031

Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. Industrial Marketing Management, 73, 7–20. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006

Lun, Y. H. V., Lai, K., Wong, C. W. Y., Cheng, T. C. E., Lun, Y. H. V., Lai, K., Wong, C. W. Y., & Cheng, T. C. E. (2016). Adoption of green shipping practices. Green Shipping Management, 17–29.

Mahmud, A., Ding, D., & Hasan, M. M. (2021). Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic. SAGE Open, 11(1). https://doi.org/10.1177/2158244020988710

Maier, D., Maier, A., Aşchilean, I., Anastasiu, L., & Gavriş, O. (2020). The relationship between innovation and sustainability: A bibliometric review of the literature. Sustainability, 12(10). https://doi.org/10.3390/SU12104083

Marshall, R. S., & Brown, D. (2003). The strategy of sustainability: A systems perspective on environmental initiatives. California management review, 46(1), 101–126.

McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. Leader to leader, 52(1), 30–36.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. Academy of management review, 26(1), 117–127.

Metz, D., Ilieş, L., & Nistor, R. L. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. Sustainability, 12(15). https://doi.org/10.3390/SU12156240

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. Management science, 24(9), 934–948.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. California management review, 30(1), 25–32.

Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. Management decision, 47(7), 1080–1100.

Montabon, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. Journal of operations management, 25(5), 998–1014.

Montiel, I., Christmann, P., & Zink, T. (2019). The Effect of Sustainability Standard Uncertainty on Certification Decisions of Firms in Emerging Economies. Journal of Business Ethics, 154(3), 667–681. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3350-0

Mukherjee, P. K., & Brownrigg, M. (2013). Farthing on international shipping. Springer.

Murthy, V. P. (2012). Integrating corporate sustainability and strategy for business performance. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 8(1), 5–17.

Nathan, M. L. (2010). «Lighting tomorrow with today»: towards a (strategic) sustainability revolution. International Journal of Sustainable Strategic Management, 2(1), 29–40.

Nguyen, H. L., & Kanbach, D. K. (2024). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. Em Corporate Social Responsibility and Environmental Management (Vol. 31, Número 2, pp. 962–976). John Wiley and Sons Ltd. https://doi.org/10.1002/csr.2611

Nguyen, H. P., Hoang, A. T., Nizetic, S., Nguyen, X. P., Le, A. T., Luong, C. N., Chu, V. D., & Pham, V. V. (2021). The electric propulsion system as a green solution for management strategy of CO2 emission in ocean shipping: A comprehensive review. International Transactions on Electrical Energy Systems, 31(11). https://doi.org/10.1002/2050-7038.12580

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2013). Why sustainability is now the key driver of innovation. IEEE Engineering Management Review, 2(41).

Notteboom, T., van der Lugt, L., van Saase, N., Sel, S., & Neyens, K. (2020). The role of seaports in green supply chain management: Initiatives, attitudes, and perspectives in rotterdam, antwerp, north sea port, and zeebrugge. Sustainability (Switzerland), 12(4). https://doi.org/10.3390/su12041688

Oening, K. S. (2010). Pluralismo teórico na gestão estratégica: a compreensão da vantagem competitiva a partir da harmonização de perspectivas antagônicas. Revista de Negócios, 15(1), 45–56.

Oertwig, N., Galeitzke, M., Schmieg, H.-G., Kohl, H., Jochem, R., Orth, R., & Knothe, T. (2017). Integration of sustainability into the corporate strategy. Sustainable manufacturing: Challenges, solutions and implementation perspectives, 175–200.

Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. Global Business and Organizational Excellence. https://doi.org/10.1002/joe.22250

Paraschiv, D., Mihai, ;, Nemoianu, E., Laura; Langă, C., Adriana, ;, & Szabó, T. (2012). Eco-innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. Em Amfiteatru Economic Journal (Vol. 14). http://hdl.handle.net/10419/168760http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Em Academy of Management Annals (Vol. 4, Número 1, pp. 403–445). https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581

Parviainen, T., Lehikoinen, A., Kuikka, S., & Haapasaari, P. (2018). How can stakeholders promote environmental and social responsibility in the shipping industry? WMU Journal of Maritime Affairs, 17(1), 49–70. https://doi.org/10.1007/s13437-017-0134-z

Peters, J., & Simaens, A. (2020). Integrating sustainability into corporate strategy: A case study of the textile and clothing industry. Sustainability (Switzerland), 12(15). https://doi.org/10.3390/su12156125

Peters, M. L., & Zelewski, S. (2013). Competitive strategies their relevance for sustainable development in the food industry. J. Mgmt. & Sustainability, 3, 148.

Petrini, M., & Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. BAR-Brazilian Administration Review, 7, 362–378.

Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. Environmental Impact Assessment Review, 24(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.eiar.2004.03.001

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. HBR, March-April.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard business review, 84(12), 78–92.

Pruzan-Jorgensen, P. M., & Farrag, A. (2010). Sustainability trends in the container shipping industry: A future trends research summary. Business for Social Responsibility.

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. Sustainability science, 14, 681–695.

Ranjbari, M., Shams Esfandabadi, Z., Zanetti, M. C., Scagnelli, S. D., Siebers, P. O., Aghbashlo, M., Peng, W., Quatraro, F., & Tabatabaei, M. (2021). Three pillars of sustainability in the wake of COVID-19: A systematic review and future research agenda for sustainable development. Journal of Cleaner Production, 297. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126660

Rankin, A., Gray, A. W., Boehlje, M., & Alexander, C. E. (2011). Sustainability strategies in US agribusiness: Understanding key drivers, objectives, and actions. International Food and Agribusiness Management Review, 14(1030-2016–82912), 1–20.

Ravasi, D., Tripsas, M., & Langley, A. (2020). Exploring the strategy-identity nexus. Strategic Organization, 18(1), 5–19. https://doi.org/10.1177/1476127019900022

Renukappa, S., Egbu, C., Akintoye, A., & Suresh, S. (2013). Drivers for embedding sustainability initiatives within selected UK industrial sectors. Journal of International Real Estate and Construction Studies, 3(1), 51.

Rodriguez, L., & Youssef, F. (2017). Rethinking maritime cabotage for improved connectivity. United Nations Conference on Trade and Development: New York, NY, USA, 10–11.

Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. M., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. European Management Journal, 23(1), 27–36. https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007

Sánchez-Bravo, P., Chambers V, E., Noguera-Artiaga, L., Sendra, E., Chambers IV, E., & Carbonell-Barrachina, Á. A. (2021). Consumer understanding of sustainability concept in agricultural products. Food Quality and Preference, 89. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104136

Santos, M. J., & Silva Bastos, C. (2021). The adoption of sustainable development goals by large Portuguese companies. Social Responsibility Journal, 17(8), 1079–1099. https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0184

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2019). «Research Methods for Business Students» Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development (pp. 128–171).

Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. Consequences for the development of sustainability management control. Society and Economy. In Central and Eastern Europe | Journal of the Corvinus University of Budapest, 33(1), 15–28.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schinas, O., Ross, H. H., & Rossol, T. D. (2018). Financing green ships through export credit schemes. Transportation Research Part D: Transport and Environment, 65, 300–311. https://doi.org/10.1016/j.trd.2018.08.013

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. Business and Society, 47(2), 148–186. https://doi.org/10.1177/0007650306297942

Sciberras, L., & Silva, J. R. (2018). The UN's 2030 Agenda for sustainable development and the maritime transport domain: the role and challenges of IMO and its stakeholders through a grounded theory perspective. WMU Journal of Maritime Affairs, 17(3), 435–459. https://doi.org/10.1007/s13437-018-0147-2

Shi, W., Xiao, Y., Chen, Z., McLaughlin, H., & Li, K. X. (2018). Evolution of green shipping research: themes and methods. Maritime Policy and Management, 45(7), 863–876. https://doi.org/10.1080/03088839.2018.1489150

Shimin, L., & Diew, W. Y. (2012). Greenhouse gas mitigation strategies for container shipping industry. American Journal of Engineering and Applied Sciences, 5(4), 310–317.

Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. Em Journal of Business Ethics (Vol. 24).

Svensson, G., Ferro, C., Høgevold, N., Padin, C., Carlos Sosa Varela, J., & Sarstedt, M. (2018). Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. Journal of Cleaner Production, 197, 972–991. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.226

Swedberg, R. (2020). Exploratory research. The production of knowledge: Enhancing progress in social science, 17–41.

Talan, G., & Sharma, G. D. (2019). Doing well by doing good: A systematic review and research agenda for sustainable investment. Em Sustainability (Switzerland) (Vol. 11, Número 2). MDPI. https://doi.org/10.3390/su11020353

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Thai, V. V., Balasubramanyam, L., Yeoh, K. K. L., & Norsofiana, S. (2013). Revisiting the seafarer shortage problem: The case of Singapore. Maritime Policy and Management, 40(1), 80–94. https://doi.org/10.1080/03088839.2012.744480

Tran, T. M. T., Yuen, K. F., Li, K. X., Balci, G., & Ma, F. (2020). A theory-driven identification and ranking of the critical success factors of sustainable shipping management. Journal of Cleaner Production, 243. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118401

UNCTAD. (2022). Review of Maritime Transport 2022.

UNFCC. (2023). COP 28: What Was Achieved and What Happens Next? https://unfccc.int/cop28/5-key-takeaways

Valentine, S. V. (2010). The green onion: a corporate environmental strategy framework. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 17(5), 284–298.

van der Waal, J. W. H., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. Journal of Cleaner Production, 252. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de empresas, 40, 20–37.

Wang, L., Li, W., & Qi, L. (2020). Stakeholder pressures and corporate environmental strategies: A meta-analysis. Sustainability, 12(3). https://doi.org/10.3390/su12031172

Wang, P., & Mileski, J. (2018). Strategic maritime management as a new emerging field in maritime studies. Maritime Business Review, 3(3), 290–313. https://doi.org/10.1108/MABR-06-2018-0019

Wang, X., Yuen, K. F., Wong, Y. D., & Teo, C. C. (2018). An innovation diffusion perspective of e-consumers' initial adoption of self-collection service via automated parcel station. International Journal of Logistics Management, 29(1), 237–260. https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2016-0302

Washington, H., Taylor, B., Kopnina, H., Cryer, P., & Piccolo, J. J. (2017). Why ecocentrism is the key pathway to sustainability. The Ecological Citizen, 1(1), 35–41.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Concepts in strategic management and business policy: Achieving sustainability. (No Title).

Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. International Journal of Retail & Distribution Management, 43(4/5), 432–447.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Wu, X., Zhang, L., & Feng, H. (2020). Green strategic planning approach for international shipping activities. Sustainability (Switzerland), 12(1), 1–27. https://doi.org/10.3390/SU12010041

Wu, X., Zhang, L., & Luo, M. (2020). Current strategic planning for sustainability in international shipping. Em Environment, Development and Sustainability (Vol. 22, Número 3, pp. 1729–1747). Springer. https://doi.org/10.1007/s10668-018-00303-2

Yilmaz, A., & Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. African Journal of Business Management, 4(2), 162–171. http://www.academicjournals.org/AJBM

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. Sage.

Yu, C.-C., & Chen, C.-S. (2014). From the actual practice of corporate environmental strategy to the creation of a suggested framework of corporate environmental responsibility. Environmental Engineering Science, 31(2), 61–70.

Yuen, K. F., Li, K. X., Xu, G., Wang, X., & Wong, Y. D. (2019). A taxonomy of resources for sustainable shipping management: Their interrelationships and effects on business performance. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 128, 316–332. https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.06.014

Yuen, K. F., & Lim, J. M. (2016). Barriers to the Implementation of Strategic Corporate Social Responsibility in Shipping. Asian Journal of Shipping and Logistics, 32(1), 49–57. https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.03.006

Yuen, K. F., & Thai, V. V. (2017). Corporate social responsibility and service quality provision in shipping firms: financial synergies or trade-offs? Maritime Policy & Management, 44(1), 131–146.

Yuen, K. F., Thai, V. V, & Wong, Y. D. (2016). The effect of continuous improvement capacity on the relationship between of corporate social performance and business performance in maritime transport in Singapore. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 95, 62–75.

Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2018). An investigation of shippers' satisfaction and behaviour towards corporate social responsibility in maritime transport. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 116, 275–289. https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.06.027

Yuen, K. F., Thai, V. V., Wong, Y. D., & Wang, X. (2018). Interaction impacts of corporate social responsibility and service quality on shipping firms' performance. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 113, 397–409. https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.04.008

Yuen, K. F., Wang, X., Wong, Y. D., & Zhou, Q. (2017). Antecedents and outcomes of sustainable shipping practices: The integration of stakeholder and behavioural theories. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 108, 18–35. https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.10.002

Zhang, F., Rio, M., Allais, R., Zwolinski, P., Carrillo, T. R., Roucoules, L., Mercier-Laurent, E., & Buclet, N. (2013). Toward an systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company. Journal of Cleaner Production, 54, 199–214. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.054

Zharfpeykan, R., & Akroyd, C. (2022). Factors influencing the integration of sustainability indicators into a company's performance management system. Journal of Cleaner Production, 331. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129988

Zhou, Y., Li, X., & Yuen, K. F. (2023). Sustainable shipping: A critical review for a unified framework and future research agenda. Marine Policy, 148. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2023.105478

7. Anexos

Anexo A – Tabelas comparativas de *drivers* e barreiras

Tabela A. 1 - *Drivers* para a Integração da Sustentabilidade na Estratégia

Identificação do *Driver*	*Drivers* Transversais	*Drivers* Específicos
Conformidade Legal	Almeida (2023) Alamillos & de Mariz (2022) van der Waal & Thijssens (2020) Giunipero et al. (2012) Schaltegger (2011) Berns et al. (2009)	Chua et al. (2023) Zhou et al. (2023) Sciberras & Silva (2018) Chang & Danao (2017) Dahalan et al. (2012)
Vantagem competitiva	Chaudhry & Chaudhry (2022) Santos & Silva Bastos (2021) Peters & Zelewski (2013) Ganescu (2012) Murthy (2012) McElhaney (2009) Vasconcelos & Cyrino (2000)	Chua et al. (2023) Yuen et al. (2019) Liu & Atuahene-Gima (2018) Wang & Mileski (2018)
Redução de Custos	Baran et al. (2022) Ganescu (2012) Baumgartner & Ebner (2010) Montalbon et al. (2007) Epstein & Roy (2003)	Chua et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen & Thai (2017) Lun et al. (2016)
Performance Económica	Baran et al. (2022) Cici & D'Isanto (2017) Eccles et al. (2014) Zhang et al. (2013) McElhaney (2009) Molina-Azorín et al. (2009) Lankoski (2008) Salzmann et al. (2005) McWilliams & Siegel (2001)	Chua et al. (2023) Zhou et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen et al. (2019) Yuen & Thai (2017)
Inovação	Maier et al. (2020) Wang et al. (2020) Engert et al. (2016) Renukappa et al. (2013) Paraschiv et al. (2012) De Sousa Filho et al. (2010) Valentine (2010) Hart & Milstein (2003)	Chua et al. (2023) Hüffmeier & Johanson (2021) Nguyen et al. (2021) Tran et al. (2020) Lin et al. (2019) Schinas et al. (2018) Lun et al. (2016)
Gestão de Risco	Kurniawan & Iskandar (2021) Fakir & Jusoh (2020) Engert et al. (2016) Yilzman and Flouris (2010)	Chua et al. (2023) Zhou et al. (2023) Tran et al. (2020)
Gestão da Qualidade	Metz et al. (2020) Stead & Stead (2000)	Chua et al. (2023) Yuen, Thai, & Wong (2018) Thai et al. (2013)
Responsabilidade Social e Ambiental	Fatmawati & Fauzan (2021) Bergman et al. (2017) Engert et al. (2016) Yu and Chen (2014) Castka & Balzarova (2008)	Zhou et al. (2023) Tran et al. (2020) Parviainen et al. (2018)
Reputação	Peters & Simaens (2020) Engert et al. (2016) Renukappa et al. (2013) Ganescu (2012) Falkenberg & Brunsael (2011) Lankoski (2008)	Chua et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen et al. (2018)

Tabela A. 2 - Barreiras para Integração da Sustentabilidade na Estratégia

Identificação da Barreira	Barreiras Transversais	Barreiras Específicas
Normas e requisitos legais	Montiel et al. (2019) Nidumolu et al. (2013) Balasubramanian (2012) Koplin et al. (2007)	Zhou et al. (2023) Yuen & Lim (2016) Shimin & Diew (2012)
Suporte do Governo		Chua et al. (2023) Notteboom et al. (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020)
Atitude e comportamento do consumidor	Alamillos & de Mariz (2022) Peters & Simaens (2020)	Geerts et al. (2017) Yuen & Lim (2016) Haddock & Fraser (2008) Pruzan-Jorgensen & Farrag (2010)
Sistemas de Gestão da Sustentabilidade	Nguyen & Kanbach (2024) Gond et al. (2012) Berns et al. (2009) Hülsmann & Grapp (2005)	Wu, Zhang, & Feng (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020) Yuen & Lim (2016)
Atitude e Posicionamento da Gestão de Topo	Hermundsdottir & Aspelund (2021) Engert et al. (2016) Renukappa et al. (2013) Giunipero et al. (2012)	Yuen et al. (2019) Yuen & Lim (2016) Cao & Lumineau (2015) Kitada & Ölçer (2015)
Visão e Cultura Organizacional	Ketprapakorn & Kantabutra (2022) Bonn & Fisher (2011) Petrini & Pozzebon (2010) Schein (2010) Marshall & Brown (2003)	Chua et al. (2023) Zhou et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen et al. (2016)
Complexidade	Ketprapakorn & Kantabutra (2022) Engert et al. (2016) Rankin et al. (2011) Lankoski (2008) Salzmann et al. (2005) Holmberg & Robèrt (2000)	Tran et al. (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020)
Novas Tecnologias		Zhou et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen et al. (2019) Wang et al. (2018)
Investimento	Kurniawan & Iskandar (2021) Peters & Zelewski (2013) Ganescu (2012)	Tran et al. (2020) Busby (2019) Yuen & Lim (2016)

Anexo B – Guiões Entrevistas

Tabela B. 1 - Guião Entrevista 1, Administrador e COO

Pergunta	**Objetivo**	**Referência**
1) O que entende por sustentabilidade?	Percecionar conhecimento do conceito de sustentabilidade	Tran et al. (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020)
2) Considera que a sustentabilidade está integrada na estratégia da empresa? De que forma?	Identificar padrões na integração da sustentabilidade no planeamento estratégico	Wu, Zhang, & Feng (2020) Oertwig et al. (2017)
3) Tendo em conta a particularidade do setor, que aspetos da sustentabilidade, e respetiva integração na estratégia, identifica como específicos do setor?	Identificar especificidades do setor no que diz respeito à sustentabilidade e respetiva integração	Wu, Zhang, & Feng (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020) Fayiga et al. (2018) Mukherjee & Brownrigg (2013)
4) Quais os principais impulsionadores percecionados pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers*	Tabela 2.1
5) Quais as principais dificuldades ou entraves que têm surgido para a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa? Quais os principais desafios que prevê para o futuro?	Identificar barreiras	Tabela 2.2
6) Quais as principais vantagens e desvantagens percecionadas pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers* e barreiras	Tabela 2.1 e 2.2
7) Considera que os valores de sustentabilidade da empresa são devidamente transmitidos aos diferentes colaboradores? De que forma?	Cultura Organizacional Identificar processos para a criação de compromisso e envolvimento	Chua et al. (2023) Zhou et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen et al. (2016)

Tabela B. 2 - Guião Entrevista 2, Administrador e CSO

Pergunta	**Objetivo**	**Referência**
1) O que entende por sustentabilidade?	Percecionar conhecimento do conceito de sustentabilidade	Tran et al. (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020)
2) Considera que a sustentabilidade está integrada na estratégia da empresa? De que forma?	Identificar padrões na integração da sustentabilidade no planeamento estratégico	Wu, Zhang, & Feng (2020) Oertwig et al. (2017)
3) Tendo em conta a particularidade do setor, que aspetos da sustentabilidade, e respetiva integração na estratégia, identifica como específicos do setor?	Identificar especificidades do setor no que diz respeito à sustentabilidade e respetiva integração	Wu, Zhang, & Feng (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020) Fayiga et al. (2018) Mukherjee & Brownrigg (2013)
4) Quais os principais impulsionadores percecionados pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers*	Tabela 2.1
5) Quais as principais dificuldades ou entraves que têm surgido para a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa? Quais os principais desafios que prevê para o futuro?	Identificar barreiras	Tabela 2.2
6) Quais as principais vantagens e desvantagens percecionadas pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers* e barreiras	Tabela 2.1 e 2.2
7) Considera que os valores de sustentabilidade da empresa são devidamente transmitidos aos diferentes colaboradores? De que forma?	Cultura Organizacional Identificar processos para a criação de compromisso e envolvimento	Chua et al. (2023) Zhou et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen et al. (2016)

Tabela B. 3 - Guião Entrevista 3, Gestora de Auditoria Interna e Supervisora de Sustentabilidade

Pergunta	**Objetivo**	**Referência**
1) O que entende por sustentabilidade?	Percecionar conhecimento do conceito de sustentabilidade	Tran et al. (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020)
2) Considera que a sustentabilidade está integrada na estratégia da empresa? De que forma?	Identificar padrões na integração da sustentabilidade no planeamento estratégico	Wu, Zhang, & Feng (2020) Oertwig et al. (2017)
3) Tendo em conta a particularidade do setor, que aspetos da sustentabilidade, e respetiva integração na estratégia, identifica como específicos do setor?	Identificar especificidades do setor no que diz respeito à sustentabilidade e respetiva integração	Wu, Zhang, & Feng (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020) Fayiga et al. (2018) Mukherjee & Brownrigg (2013)
4) Quais os principais impulsionadores percecionados pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers*	Tabela 2.1
5) Quais as principais dificuldades ou entraves que têm surgido para a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa? Quais os principais desafios que prevê para o futuro?	Identificar barreiras	Tabela 2.2
6) Quais as principais vantagens e desvantagens percecionadas pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers* e barreiras	Tabela 2.1 e 2.2
7) Para si, qual a importância da existência de uma área especializada na sustentabilidade dentro da empresa?	Integração da sustentabilidade na estratégia	Oertwig et al. (2017) Wu et al. (2020)

Tabela B. 4 - Guião Entrevista 4, Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas

Pergunta	**Objetivo**	**Referência**
1) O que entende por sustentabilidade?	Percecionar conhecimento do conceito de sustentabilidade	Tran et al. (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020)
2) Considera que a sustentabilidade está integrada na estratégia da empresa? De que forma?	Identificar padrões na integração da sustentabilidade no planeamento estratégico	Wu, Zhang, & Feng (2020) Oertwig et al. (2017)
3) Tendo em conta a particularidade do setor, que aspetos da sustentabilidade, e respetiva integração na estratégia, identifica como específicos do setor?	Identificar especificidades do setor no que diz respeito à sustentabilidade e respetiva integração	Wu, Zhang, & Feng (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020) Fayiga et al. (2018) Mukherjee & Brownrigg (2013)
4) Quais os principais impulsionadores percecionados pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers*	Tabela 2.1
5) Quais as principais dificuldades ou entraves que têm surgido para a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa? Quais os principais desafios que prevê para o futuro?	Identificar barreiras	Tabela 2.2
6) Quais as principais vantagens e desvantagens percecionadas pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers* e barreiras	Tabela 2.1 e 2.2
7) Considera que os valores de sustentabilidade da empresa são devidamente transmitidos aos diferentes colaboradores? De que forma?	Cultura Organizacional Identificar processos para a criação de compromisso e envolvimento	Chua et al. (2023) Zhou et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen et al. (2016)

Tabela B. 5 - Guião Entrevista 5, Executiva de Comunicação

Pergunta	**Objetivo**	**Referência**
1) O que entende por sustentabilidade?	Percecionar conhecimento do conceito de sustentabilidade	Tran et al. (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020)
2) Considera que a sustentabilidade está integrada na estratégia da empresa? De que forma?	Identificar padrões na integração da sustentabilidade no planeamento estratégico	Wu, Zhang, & Feng (2020) Oertwig et al. (2017)
3) Tendo em conta a particularidade do setor, que aspetos da sustentabilidade, e respetiva integração na estratégia, identifica como específicos do setor?	Identificar especificidades do setor no que diz respeito à sustentabilidade e respetiva integração	Wu, Zhang, & Feng (2020) Wu, Zhang, & Luo (2020) Fayiga et al. (2018) Mukherjee & Brownrigg (2013)
4) Quais os principais impulsionadores percecionados pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers*	Tabela 2.1
5) Quais as principais dificuldades ou entraves que têm surgido para a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa? Quais os principais desafios que prevê para o futuro?	Identificar barreiras	Tabela 2.2
6) Quais as principais vantagens e desvantagens percecionadas pela empresa para a integração da sustentabilidade na estratégia?	Identificar *drivers* e barreiras	Tabela 2.1 e 2.2
7) Considera que os valores de sustentabilidade da empresa são devidamente transmitidos aos *stakeholders* externos? De que forma?	Percecionar processos para melhoria da imagem e reputação	Chua et al. (2023) Tran et al. (2020) Yuen et al. (2018)

Anexo C – Formulário de Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

O estudo tem por objetivo identificar processos, *drivers* e barreiras para a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor do transporte marítimo. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste numa entrevista semiestruturada, composta por 7 perguntas de resposta aberta, com duração aproximada de 30 minutos. A entrevista será gravada, para posterior transcrição e análise de informação.

O estudo é realizado por André Sérgio Namora Martins, asnms1@iscte-iul.pt, que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente – Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Os seus dados pessoais serão recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento, conforme previsto no art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados.

A participação neste estudo é **confidencial**. O investigador garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Os seus dados pessoais serão conservados por seis meses após as provas de defesa da dissertação do Mestrado, após o qual serão destruídos ou anonimizados, garantindo-se o seu anonimato nos resultados do estudo.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo investigador, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. **Aceito** participar no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

Sim ☐ Não ☐

_____ , _____/____/_____

Nome:_____

Assinatura:_____

Anexo D – Análise em MAXQDA

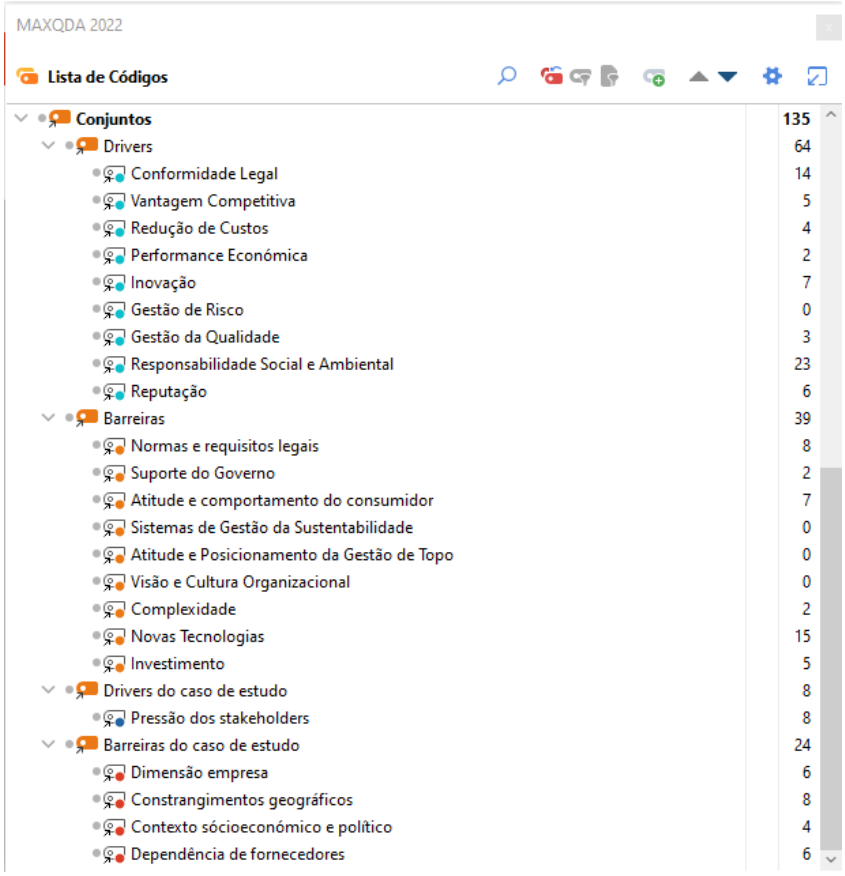


Figura D. 1 - Lista de Códigos organizados por Conjuntos

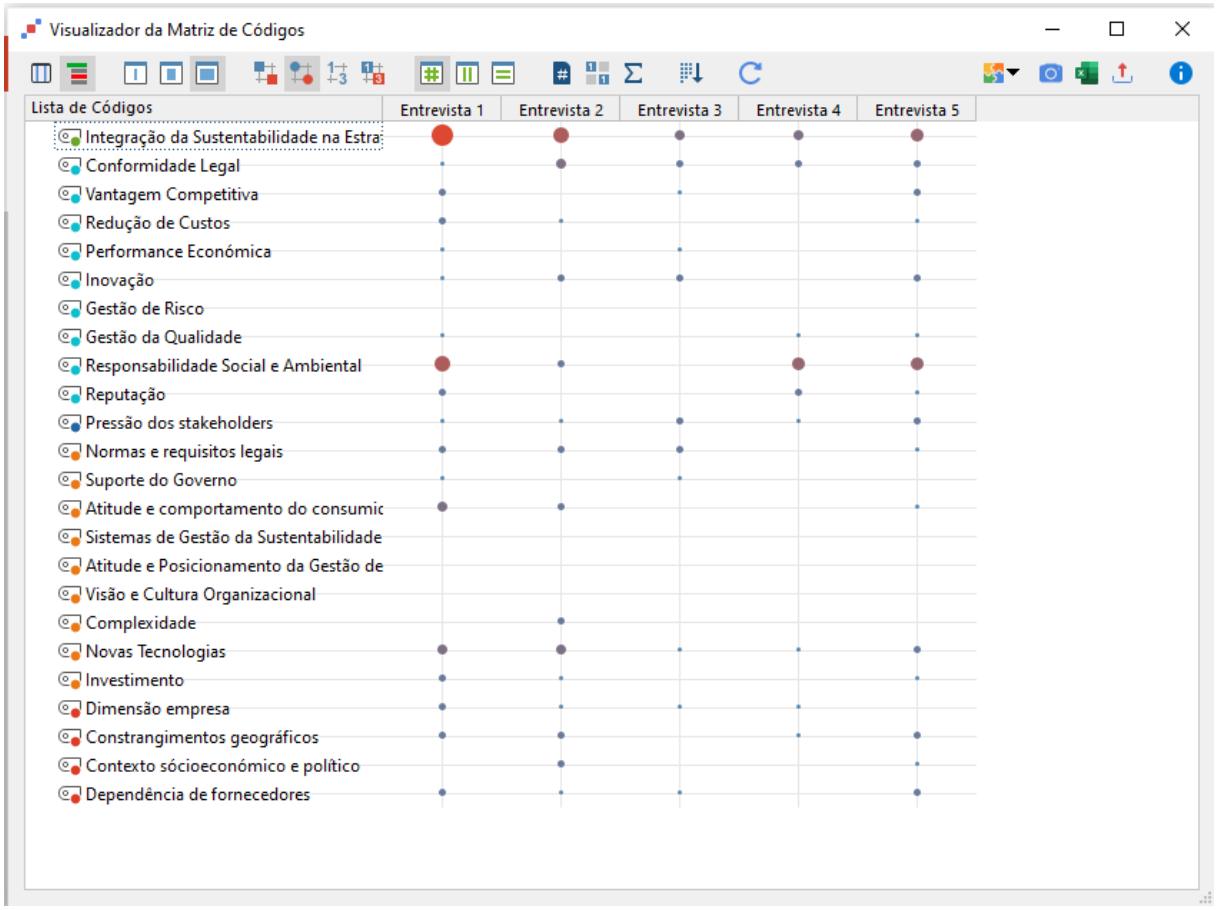


Figura D. 2 - Matriz de Códigos