



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

DETERMINANTES DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE
SUSTENTABILIDADE DOS FORNECEDORES DA FORÇA
AÉREA PORTUGUESA

LUÍS MANUEL PINTO OLIVEIRA

OUTUBRO – 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

DETERMINANTES DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE
SUSTENTABILIDADE DOS FORNECEDORES DA FORÇA AÉREA
PORTUGUESA

LUÍS MANUEL PINTO OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR ALCINO TIAGO CRUZ GONÇALVES
CAPITÃO ADMAER RAQUEL ALEXANDRA ESTEVES ROSA

OUTUBRO – 2022

Resumo

O estudo analisa a perceção dos fornecedores da Força Aérea Portuguesa (FA) sobre os determinantes da adoção das práticas de Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental, considerando a Pressão dos *stakeholders*, a Motivação, as Barreiras e o Apoio da FA como fatores influenciadores da adoção das mesmas.

Criou-se um questionário por inquérito como método de recolha de dados, obtendo-se 584 respostas válidas, representativas do tecido empresarial dos fornecedores da Força Aérea. Para a análise de dados e teste das hipóteses formuladas, utilizou-se o método dos mínimos quadrados parciais através do modelo de equações estruturais. Realizaram-se ainda entrevistas semiestruturadas a dois fornecedores, como forma de análise de robustez.

Os resultados demonstram que o apoio da FA influencia positivamente a pressão dos *stakeholders*, assim como a adoção de práticas sociais e ambientais. A Pressão dos *stakeholders* e a Motivação influenciam positivamente a adoção destas, no entanto as Barreiras não têm um efeito significativo neste âmbito.

O estudo contribui para a elaboração de políticas de implementação de comportamentos de responsabilidade social empresarial nos fornecedores do setor público português, assim como, para a melhor compreensão dos fatores que influenciam a adoção de práticas de sustentabilidade.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial; Práticas de Responsabilidade Social Empresarial; Força Aérea Portuguesa

Códigos JEL: M14, H83

Abstract

This study analyses the perception of the suppliers of the Portuguese Air Force about the determinants of the adoption of social responsibility and environmental responsibility practices. It was considered the Pressure of stakeholders, Motivation, Barriers, and Support of the Portuguese Air Force as influencing factors of the sustainability practices.

A survey was constructed as a method of data collection, obtaining 584 valid answers, representative of the suppliers of the Portuguese Air Force. For data analysis and hypothesis testing, the partial least squares method was conducted using the structural equation model. Also, semi-structured interviews were conducted with two suppliers, as a form of robustness analysis.

The results show that the support of PAF positively influences the pressure of stakeholders as well as the adoption of social and environmental practices. Stakeholder Pressure and Motivation, positively influence the adoption of these practices. However, Barriers do not have a significant effect on them.

This study contributes to the development of policies for the implementation of corporate social responsibility behavior in the Portuguese public sector suppliers, as well as contributes to a better understanding of the factors that influence the adoption of sustainable practices.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Corporate Social Responsibility Practices; Portuguese Air Force

JEL Codes: M14, H83

Agradecimentos

Começo por agradecer à Força Aérea Portuguesa, em particular à Academia da Força Aérea, por toda a formação militar e académica de excelência, pelos valores e ideais transmitidos e por todas as oportunidades de aprendizagem proporcionadas ao longo destes 6 anos.

Agradeço ao meu orientador, o Senhor Professor Doutor Tiago Gonçalves. Pela sua orientação, pelas suas sugestões e pela sua exigência e rigor.

Dirijo um agradecimento especial à minha coorientadora, a Senhora Capitão/AdmAer Raquel Rosa. Por todo o apoio, disponibilidade e dedicação dada ao longo deste trabalho.

Agradeço ao meu Diretor de Curso, Senhor Major/AdmAer Artur Guerreiro. Por toda a preocupação e sugestões na realização deste trabalho.

Agradeço aos Hapaxes, a minha segunda família, pelos grandes laços de amizade, camaradagem e união que nos fazem superar qualquer desafio.

Concluo, agradecendo a todos os meus familiares e amigos, especialmente aos meus pais, por tudo o que me ensinaram, e à Patrícia, a minha namorada, por todo o apoio, força e amizade.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Lista de Figuras	v
Lista de Tabelas	v
Lista de Anexos	v
Lista de Abreviaturas	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Responsabilidade Social Empresarial.....	3
2.2. Promoção de políticas de sustentabilidade no setor público.....	5
2.3. Determinantes na adoção e implementação de RSE.....	9
2.4. Modelo Concetual	11
3. Contexto de Investigação	12
4. Metodologia de Investigação e Amostra	13
4.1. Método de recolha de dados.....	13
4.2. Método de análise de dados.....	17
4.3. População alvo e amostra	19
5. Análise e Discussão de Resultados	19
5.1. Descrição da Amostra.....	19
5.2. Estatística Descritiva.....	21
5.3. Modelo de Medição	22
5.4. Modelo Estrutural.....	24
5.5. Discussão de Resultados Obtidos.....	27
5.6. Análises Adicionais e de Robustez.....	28
5.7. Implicações para a Gestão.....	32
6. Conclusões, Limitações e Pistas de Investigação Futura	33
7. Referências Bibliográficas	36
8. Anexos	41

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo conceptual	11
--	----

Lista de Tabelas

Tabela 1: Análise Estatística das Hipóteses	27
--	----

Lista de Anexos

Anexo 1: Descrição da Amostra	41
Anexo 2: Estatística Descritiva da Variável Responsabilidade Social	43
Anexo 3: Estatística Descritiva da Variável Responsabilidade Ambiental	43
Anexo 4: Estatística Descritiva da Variável Pressão	43
Anexo 5: Estatística Descritiva da Variável Motivação	44
Anexo 6: Estatística Descritiva da Variável Barreiras	44
Anexo 7: Estatística Descritiva da Variável Apoio	44
Anexo 8: Consistência Interna e Validade Convergente	45
Anexo 9: Matriz dos Cross-Loadings	46
Anexo 10: Correlações de Fornell-Larcker	47
Anexo 11: Rácios de Heterotrait-Monotrait	47
Anexo 12: Teste de Colinearidade Completa	47
Anexo 13: Efeitos Totais e VIF	48
Anexo 14: Coeficiente de Determinação (R^2)	48
Anexo 15: Tamanho dos efeitos (f^2)	48
Anexo 16: Efeito Preditivo (q^2)	49
Anexo 17: Efeitos Totais PLSc	49
Anexo 18: Output gráfico do SmartPLS para o modelo final	50

Lista de Abreviaturas

AFA – Academia da Força Aérea

AP – Apoio

AVE – Variância Média Extraída

BA – Barreiras

CCP – Código dos Contratos Públicos

CE – Comissão Europeia

CL – *Cross Loading*

CMV – Variância pelo Método Comum

COP – Conferência das Partes

CR – *Composite Reliability*

ENCP2020 – Estratégia Nacional de Compras Públicas 2020

EU – União Europeia

FA – Força Aérea Portuguesa

FFAA – Forças Armadas

HTMT – *Heterotrait-Monotrait*

IE – Inquérito por Entrevista

IQ – Inquérito por Questionário

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

MICOM – *Measurement Invariance of Composite Models*

MO – Motivação

NATO – Organização do Tratado do Atlântico Norte

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OL – *Outer Loading*

PLS-SEM – Modelo das Equações Estruturais nos Mínimos Quadrados Parciais

PLSc – PLS consistente

PR – Pressão

PWC – *PricewaterhouseCoopers*

QI – Questão de Investigação

RA – Responsabilidade Ambiental

RNC2050 – Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

UNFCCC – Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas

VIF – *Variance Inflation Factors*

1. Introdução

As alterações climáticas e a crescente consciencialização sobre a sustentabilidade levaram a mudanças no modelo de gestão de empresas (Chan et al., 2017). Os clientes procuram cada vez mais produtos sustentáveis, por isso é também da responsabilidade das empresas alertar os consumidores em geral para os benefícios da aquisição dos mesmos (Akehurst et al., 2012). As empresas alteram o ambiente e o estilo de vida de uma sociedade e são capazes de afetar as políticas atuais e futuras (Madime & Gonçalves, 2022a). A adoção de comportamentos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) por parte das empresas contribui para a promoção de um desenvolvimento sustentável (Barbieri & Cajazeira, 2009). É assim preponderante analisar os determinantes da adoção de comportamentos de RSE, de forma a melhor desenvolver estratégias de promoção de comportamentos socialmente responsáveis. Embora exista um crescente interesse na investigação dos determinantes e das consequências da adoção de comportamentos sustentáveis por parte das empresas (Gaió & Gonçalves, 2022; Gonçalves & Gaió, 2023; Gaió et al., 2020, 2022; Gonçalves et al., 2020, 2021, 2022; Medeiros et al., 2022; Pereira et al., 2021; Silva et al., 2021), os determinantes de adoção de práticas de sustentabilidade nas Forças Armadas Portuguesas (FFAA), no melhor do nosso conhecimento, têm sido escassamente investigados (Valério, 2021).

A questão de investigação (QI) do estudo é “Quais são os principais fatores que influenciam a adoção de práticas sociais e ambientais nos *stakeholders* da Força Aérea Portuguesa (FA)?”. De forma a responder à QI, foram analisadas as perceções dos fornecedores da FA, recolhidas através de inquérito por questionário e por entrevista, sobre as barreiras, pressão e motivações que enfrentam na adoção de práticas sustentáveis.

A análise de dados foi realizada através do Modelo de Equações Estruturais através dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Realizaram-se ainda entrevistas semiestruturadas como forma de análise de robustez.

Consideraram-se 584 respostas representativas dos fornecedores da FA, os resultados obtidos sugerem que existe uma pressão significativa por parte dos *stakeholders* e da sociedade em geral, existe uma alta motivação dos agentes responsáveis em praticar ações sociais e ambientais e que estes não reconhecem a existência de barreiras à adoção deste tipo de comportamentos. É ainda identificado que a FA influencia positivamente a pressão na adoção de comportamentos sociais e ambientais dos seus fornecedores. A análise de robustez reforça as relações encontradas anteriormente.

Através da realização de testes adicionais identificou-se que quanto maior for a idade do fornecedor mais forte é a relação entre a Motivação e a Responsabilidade Ambiental e Social, e menores são as Barreiras à adoção de comportamentos de RSE. Identificou-se ainda uma maior relação entre o Apoio da FA e a Pressão dos *stakeholders* nas empresas que não têm um código de conduta ética definido em comparação com as que têm um código de conduta ética definido.

O estudo encontra-se enquadrado com os objetivos estratégicos da FA e revela a importância da gestão considerar vários fatores que implicam a RSE, potenciando a aproximação das áreas de *Corporate Governance* e RSE. Este contribui para a elaboração de políticas de implementação de RSE, nomeadamente no setor público.

O presente estudo está organizado em seis capítulos. O capítulo um consiste na introdução. No capítulo dois realiza-se uma revisão da literatura, onde são desenvolvidos os conceitos em investigação e formuladas as hipóteses. No capítulo três apresenta-se o

contexto de investigação do estudo. No capítulo quatro é descrita a metodologia utilizada para a recolha e análise de dados, bem como a amostra do estudo. No capítulo cinco apresentam-se e discutem-se os resultados, realizam-se testes adicionais e de robustez e elencam-se recomendações para a gestão. Por fim, no capítulo seis apresentam-se as conclusões, limitações e pistas de investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Responsabilidade Social Empresarial

Para a definição de Responsabilidade Social Empresarial como expressão torna-se interessante e quase imperativo remeter à sua etimologia de forma isolada. A palavra “Responsabilidade” refere-se à “obrigação” das empresas pela responsabilização do que está sujeito ao seu poder, controlo ou gestão pela sociedade. A palavra “Social” refere-se à sociedade humana, considerada como o conjunto completo de partes interessadas e à vida, abrangendo o meio ambiente e o bem-estar de uma comunidade. A palavra “Empresarial” refere-se a todo o tipo de organizações empresariais (Carroll & Brown, 2018).

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), em 2011, define como conduta empresarial responsável quando esta contribui positivamente para o progresso económico, ambiental e social com vista a alcançar o desenvolvimento sustentável. Esta definição, indica uma estrutura de 3 dimensões que embora sejam distintas, não são mutuamente exclusivas e não têm nenhuma prioridade de uma sobre outra, devendo assim, serem consideradas de forma integrada a fim de se alcançar a sustentabilidade (Bansal, 2005; Henriques & Richardson, 2004).

A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são conceitos contestáveis e com inúmeras definições ao longo dos tempos (Falkner, 2013). Segundo Diesendorf (2000), a sustentabilidade é o objetivo do processo de desenvolvimento sustentável. Em 1987, a Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, no relatório Brundtland, define desenvolvimento sustentável como o que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades”.

A Comissão Europeia (CE), em 2011, sugere uma nova definição de RSE na qual as empresas são responsáveis pelo seu impacto na sociedade. Assim, as decisões e ações de uma empresa afetam todos os seus *stakeholders* tendo um impacto direto na qualidade de vida da sociedade como um todo (Bowen, 2013; Diesendorf, 2000), devendo este impacto ser considerado no processo de tomada de decisão (Bowen, 2013).

A teoria dos *stakeholders* é considerada a base da RSE (Donaldson & Preston, 1995; Tench et al., 2007). As iniciativas de RSE realizadas pelas empresas estão sujeitas a um julgamento ético por parte dos seus *stakeholders* (Clarkson, 1995; Goodpaster, 1991) e têm um impacto positivo tanto na reputação como na *performance* financeira das empresas (Allouche & Laroche, 2005). Desta forma, as empresas devem procurar ter sempre uma conduta correta para alcançar o bem global da sociedade (Garriga & Melé, 2004). A imagem e a perceção de RSE influenciam diretamente a lealdade dos *stakeholders* (Du et al., 2007) e a atribuição de culpa face a crises ocorrentes nas empresas (Klein & Dawar, 2004). As empresas devem manter uma boa imagem de responsabilidade social perante os seus *stakeholders*, visto que estes têm um papel fundamental e podem afetar o desempenho da empresa (Atkinson et al., 1997; Jones, 1995). Segundo Hörish et al. (2020), a teoria dos *stakeholders* apresentada por Freeman (1984) e Freeman et al.

(2010), é caracterizada por quatro ideias chave, a primeira consiste na identificação e definição dos *stakeholders*, que segundo o autor são considerados como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado por uma organização”.

Após definição dos diversos *stakeholders*, os gestores das empresas devem focar-se em maximizar o valor criado para os mesmos, criando interesses mútuos entre os diferentes *stakeholders* (Hörisch et al., 2020).

Seguidamente, a administração da empresa deve ter em atenção a questão de integração, a qual defende que as decisões éticas e empresariais não são construções separadas, mas que devem ser integradas no negócio como uma criação de valor. Por fim, as empresas são construídas em torno de um objetivo específico, para além do lucro, no qual os *stakeholders* cooperam.

2.2. Promoção de políticas de sustentabilidade no setor público

As comunidades enfrentam desafios significativos relacionados com as alterações climáticas e as disparidades socioeconómicas (Laurian & Crawford, 2016). As organizações governamentais são responsáveis pelo bem-estar das suas comunidades. Estas organizações desempenham um papel fundamental na resposta às exigências, necessidades e problemas da comunidade (Wang et al., 2016). A sustentabilidade é um esforço conjunto entre o governo e os cidadãos, para beneficiar o interesse público (Leuenberger & Wakin, 2007). Os grupos de cidadãos alertam os decisores políticos para os problemas que afetam a comunidade, que podem iniciar esforços de sustentabilidade (Wang et al., 2016). Na tentativa de resolver estas questões, os governos locais incorporaram lentamente os princípios de sustentabilidade na sua elaboração de políticas (Laurian & Crawford, 2016).

Desta forma, foi criada a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas (UNFCCC), em 1992, que constituiu um marco para a adoção de políticas sustentáveis. Anualmente, ao abrigo desta convenção são realizadas as Conferências das Partes (COP), onde as várias partes interessadas negociam entre si políticas e estratégias de combate às alterações climáticas. Em 2015, ao abrigo do COP21 foi elaborado o tratado de Paris, o qual visa alcançar a descarbonização das economias mundiais e limitar o aumento da temperatura da Terra.

Por forma a alcançar a descarbonização da economia portuguesa, foi criado “O Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050” (RNC2050), publicado através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 107/2019, que demonstra que a neutralidade carbónica até 2050 é económica e tecnologicamente viável, e assenta numa redução das emissões entre 85% a 90% até 2050, face aos valores registados em 2005. O RNC2050 conclui que todos os setores irão contribuir para a redução de emissões aumentando a eficiência e a inovação abandonando o modelo económico linear e prosseguindo para modelos de economia circular.

A economia circular é uma ferramenta de desenvolvimento sustentável para satisfazer os interesses da sociedade a um nível macro (Geng & Doberstein, 2008; Sauvé et al., 2016). Esta é vista como uma mentalidade que procura a utilização sustentável dos recursos naturais (McDowall et al., 2017). É necessário mudar a mentalidade de utilizar e deitar fora para o modelo circular de “reduzir, reutilizar, reciclar, recuperar, refabricar e redesenhar” (Jabbour et al., 2020).

Os setores público e privado são destacados como os principais atores na transição para a economia circular (Kirchherr et al., 2018). No entanto, estes setores têm grandes

diferenças, tanto na sua missão como nas suas tarefas. Em complemento, as organizações do setor público estão estruturadas segundo princípios muito burocráticos (Lazzini et al., 2014; Castanho & Gonçalves, 2022). As organizações burocráticas são caracterizadas por hierarquias não competitivas e impessoais, por uma gestão baseada em regras, por uma especialidade funcional, divisão do trabalho e missões focadas (Weber, 2008). Estes princípios, afetam a implementação e a avaliação de abordagens sustentáveis (Vroman, 1994). No entanto, as organizações públicas já implementaram práticas e estratégias de sustentabilidade e de economia circular nas suas operações assim como nas atividades de aquisição e contratação (Kristensen et al., 2021).

A contratação pública é o processo pelo qual uma organização pública obtém bens e serviços para satisfazer as suas necessidades organizacionais e objetivos políticos (Prier & McCue, 2009). Esta, é um dos mais poderosos instrumentos de política que o Estado tem ao seu dispor para promover a mudança social, económica e ambiental, pois envolve, direta ou indiretamente, diferentes intervenientes em toda a cadeia de valor (Morgan & Sonnino, 2013). Assim, o impacto desta ferramenta de política pública pode assumir um papel estratégico, impulsionando mudanças substanciais que estimulem tendências sustentáveis tanto na produção como no consumo (Stein, 2019).

Em 2016, a consultora e auditora PWC afirma que a contratação pública verde e a contratação pública sustentável são os quadros mais proeminentes na agenda europeia das políticas de aquisição pública. Em 2008, a contratação pública verde é definida pela CE como um instrumento através do qual as organizações públicas procuram adquirir bens, serviços e obras com um impacto ambiental reduzido ao longo do seu ciclo de vida. Já em 2019, a contratação pública sustentável é definida pela CE como o processo através

do qual as organizações públicas procuram alcançar o equilíbrio adequado entre os três pilares do desenvolvimento sustentável, económico, social e ambiental na aquisição de bens, serviços ou empreitadas de obras públicas em todas as fases do projeto.

A contratação pública desempenha um papel fundamental contribuindo para uma estratégia e crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Esta utilização estratégica de contratos públicos permite alcançar objetivos sociais mais amplos (Clement et al., 2016). A Diretiva 2014/24/EU sobre a contratação pública mudou significativamente o paradigma no processo de aquisição alterando o critério de adjudicação de preço mais baixo para o de proposta economicamente mais vantajosa, garantindo uma maior presença de objetivos sociais no processo de contratação (Smith et al., 2016).

Em 2016, com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/2016, de 29 de julho, foi aprovada a Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2020 (ENCP2020), constituindo-se como um instrumento complementar das políticas ambientais, promovendo a redução da poluição, do consumo de recursos naturais e o aumento da eficiência dos sistemas. A ENCP 2020 define especificações técnicas para a aquisição de bens e serviços para os quais já se dispõe de critérios de contratação pública verde da UE, os quais são adaptados ao mercado nacional.

Os maiores problemas identificados na implementação de uma estratégia de contratação pública sustentável são a perceção de custos mais elevados, falta de liderança, incertezas jurídicas e o conhecimento limitado das autoridades locais (Chandler et al., 2015; Morgan & Sonnino, 2013). Um estudo realizado por Sousa (2019), identificou a falta de oferta como um dos maiores problemas na contratação pública sustentável.

A partir da análise da literatura anterior foi criada a seguinte hipótese:

H1: O apoio da FA aos seus fornecedores afeta positivamente a pressão exercida pelos *stakeholders* na adoção de práticas sustentáveis.

2.3. Determinantes na adoção e implementação de RSE

A implementação da RSE na estratégia de uma organização depende de vários fatores. Estes podem impulsionar ou criar barreiras na adoção de comportamentos de responsabilidade social empresarial.

A adoção de práticas de RSE pode ser causada por pressões, quer sejam internas ou externas, assim como por motivações, sejam de expectativa ou de forma instrumental. (Aguinis & Glavas, 2012; Arli & Cadeaux, 2014; Chkanikova & Mont, 2015; Ditlev-Simonsen & Midttun, 2011; Laudal, 2011; Lozano, 2015; Madime & Gonçalves, 2022b; Pintol & Allui, 2020; Sendlhofer, 2020). De forma oposta, a adoção de práticas de RSE pode ser afetada negativamente por barreiras, a nível individual, organizacional e institucional (Alotaibi et al., 2019; Bagur-Femenias et al., 2013; Gray, 2013; Latapí et al., 2021; Madime & Gonçalves, 2022b; Porter & Kramer, 2017).

Segundo Aguinis e Glavas (2012), grande parte das empresas adotam práticas de RSE devido a pressões institucionais e exercidas pelos seus *stakeholders*. A contratação pública influencia os fornecedores de organizações governamentais a adotar comportamentos verdes (Amann et al., 2014). Chkanikova e Mont (2015) afirmam que as exigências dos *stakeholders* e as pressões exercidas pelo governo e pela UE têm um impacto positivo na adoção de políticas sustentáveis.

Assim, com base na literatura surgem as seguintes hipóteses de investigação:

H2a: A perceção da Pressão exercida pelos *stakeholders* está positivamente relacionada com as práticas ambientais dos fornecedores da FA.

H2b: A perceção da Pressão exercida pelos *stakeholders* está positivamente relacionada com as práticas sociais dos fornecedores da FA.

Bagur-Femenias et al. (2013) afirma que a pressão exercida pelos *stakeholders* afeta a implementação de práticas ambientais. No entanto, a razão principal para a adoção provém da proatividade da empresa, o que sugere que existem motivações da empresa para a adoção deste tipo de comportamento. Segundo vários autores, uma empresa pode adotar políticas de RSE, pois acredita que a sua adoção fará com que a empresa obtenha algum benefício ou vantagem competitiva. Estes benefícios podem ser ou não de natureza financeira, materializando-se em participações em fundos sustentáveis ou até mesmo num aumento do relacionamento com os consumidores (Lisi, 2015; Tenório, 2006). Figgi e Hahn (2013) afirmam que as atividades de RSE podem ser motivadas por questões de ética, valores e princípios da cultura organizacional. Neste sentido, foram elaboradas as seguintes hipóteses de investigação:

H3a: As perceções das motivações que podem influenciar a adesão da RSE estão positivamente relacionadas com as práticas ambientais dos fornecedores da FA.

H3b: As perceções das motivações que podem influenciar a adesão da RSE estão positivamente relacionadas com as práticas sociais dos fornecedores da FA.

Vários autores defendem que existem barreiras na adoção de comportamentos de RSE, e que para a adoção destes, é necessário que as empresas tenham uma determinada liberdade financeira, assim como, a disponibilidade de dedicar tempo, conhecimento e instalações, por exemplo. De salientar, que nesta área não se pode esperar

um retorno no imediato (Laudal, 2011). Para Kolk e Pinske (2008) existem barreiras económicas, tecnológicas e institucionais na adoção de comportamentos sustentáveis. Latapí et al. (2021) defendem que existem barreiras à implementação de políticas de RSE a nível organizacional, como a falta de flexibilidade e adaptabilidade, falta de confiança organizacional, falta de compreensão do contexto, acesso limitado a recursos, desenquadramento com a cultura organizacional e uma estrutura organizacional inadequada. Com base na literatura existente, formularam-se as seguintes hipóteses:

H4a: As perceções das barreiras que podem enfrentar os fornecedores da FA estão negativamente relacionadas com as práticas ambientais dos fornecedores da FA.

H4b: As perceções das barreiras que podem enfrentar os fornecedores da FA estão negativamente relacionadas com as práticas sociais dos fornecedores da FA.

2.4. Modelo Concetual

A partir das hipóteses anteriormente identificadas tornou-se possível representar graficamente o modelo concetual de forma a clarificar a relação entre as hipóteses definidas.

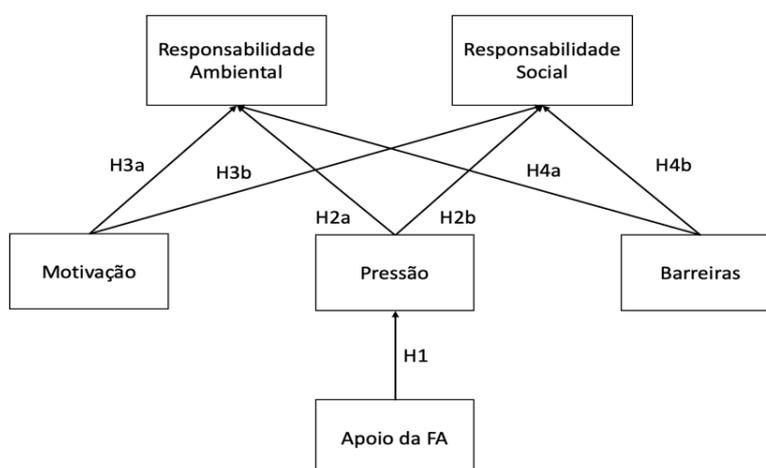


Figura 1: Modelo conceptual

3. Contexto de Investigação

A missão da FA está definida no artigo 2.º da Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), sendo a missão primária: assegurar a defesa do território nacional. No mesmo artigo, na alínea e), ponto 2, a FA também tem por incumbência “colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações”. Estas missões encontram-se envolvidas na proteção ambiental e sendo o setor da aviação um dos mais poluentes, a investigação nesta área torna-se preponderante.

A FA pretende afirmar-se como uma instituição de referência, inovadora e sustentável. De acordo com a atual Diretiva Estratégica da FA 2022-2025, deve-se garantir a sua sustentabilidade em três perspetivas: 1) Económica e organizacional, através da manutenção da sustentabilidade do seu dispositivo e das suas capacidades; 2) Social, preservando o respeito humanitário, a entreatajuda e o sentido de pertença e consolidando valores, virtudes e atitudes e 3) Ambiental, por meio da diminuição da sua pegada ecológica e unindo as suas atividades e procedimentos à investigação e desenvolvimento.

Neste sentido, até 2025, a FA compromete-se a preparar-se para novos desafios operacionais, organizacionais e sociais, tanto atuais como emergentes. Por conseguinte, foram criadas várias linhas de ação para alcançar o objetivo estratégico anterior destacando-se a Linha de Ação 2.3 “Privilegiar as fontes de energias renováveis e a adoção de práticas amigas do ambiente nos domínios do ar, ruído, água, solo, biodiversidade e habitats naturais”. A Diretiva Estratégica da FA encontra-se enquadrada com as principais agendas a nível nacional e internacional, como o Plano Nacional

Energia e Clima 2030 (PNEC2030), o RNC2050, o Plano Nacional para o Uso Eficiente da Água (PNUEA), o Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública (ECO.AP), o *Climate Change and Defense Roadmap*, elaborado pela União Europeia e ainda a *Climate Change and Security Agenda*, elaborada pela NATO, entre outros. Esta última, visa aumentar o diálogo entre a sociedade civil, a academia e a indústria sobre as alterações climáticas de forma a garantir uma melhor resposta às mesmas.

Deste modo, o presente trabalho enquadra-se com a missão e visão da FA, assim como com as diretivas nacionais e internacionais. Como consequência das suas missões, a FA, deve estar atenta às necessidades da população e proteção do ambiente. Com isso em consideração, este estudo analisa as perceções dos fornecedores da FA sobre práticas de RSE, contribuindo para o aumento do conhecimento na área. Além disso, este trabalho pretende auxiliar na elaboração de estratégias de implementação de RSE nos *stakeholders* de forma a garantir uma maior proteção do ambiente e das necessidades básicas da população.

4. Metodologia de Investigação e Amostra

4.1. Método de recolha de dados

Para o presente trabalho utilizou-se um método misto de recolha de dados. Primeiramente realizou-se um inquérito por questionário (IQ) e de seguida inquéritos por entrevista (IE). Os IQ têm como objetivo identificar, nos fornecedores da FA, as pressões, motivações e barreiras na adoção de um comportamento socialmente responsável, assim como identificar o grau de apoio da FA na adoção das mesmas. Uma das vantagens deste método prende-se com o controlo da recolha de dados, sendo possível estudar relações e criar modelos (Saunders et al., 2016), assim como verificar ou rejeitar hipóteses com a

análise de dados (Carmo & Ferreira, 2015). Os questionários são instrumentos de investigação que possuem a vantagem de manter o anonimato, permitindo uma maior fiabilidade das respostas (Santos & Lima, 2019).

Todo o processo do planeamento da investigação teve em consideração a literatura disponível, filosofia e a abordagem, materializando-se na escolha da metodologia, métodos de recolha e análise de dados, assim como as questões éticas presentes em todas as fases do processo de investigação, conforme sugerido por (Saunders et al., 2016). A investigação realizou-se segundo os elevados padrões de conduta ética, moral e de qualidade exigidos tanto pela AFA, como pelo ISEG, mas também pelas normas de virtude, princípios e valores de integridade académica.

A construção do IQ resultou da análise da revisão de literatura, da qual derivou a formulação de um IQ. Para a criação deste instrumento foi necessário adaptar, reformular e traduzir certas questões, sendo estas posteriormente validadas por um grupo de académicos. O IQ foi ainda traduzido para a língua inglesa devido à existência de fornecedores da FA internacionais, sendo posteriormente traduzido novamente para português, de forma a garantir a sua validade e minimizar os enviesamentos (Speklé & Widener, 2018).

O IQ é constituído por 5 blocos, as questões estão estruturadas por temas, claramente enunciadas e concisas para reduzir a ambiguidade. O primeiro bloco é composto por perguntas de caracterização do fornecedor (setor de atividade, área geográfica, tamanho, relação com a FA e a sua cultura organizacional). No seguimento, apresentam-se as variáveis relativas às práticas de Responsabilidade Social (RS) (Bagur-Femenias et al., 2013; Hummel & Schlick, 2016) e às práticas de Responsabilidade

Ambiental (RA) (Bagur-Femenias et al., 2013; Gray, 2013), ambas variáveis adaptadas de Madime & Gonçalves (2022b). O terceiro bloco é constituído por determinantes de adoção de práticas sustentáveis composto pelas variáveis Pressão (PR) (Bagur-Femenias et al., 2013; Hossain et al., 2016; Moore, 2013), Motivação (MO) (Contrafatto, 2014; Lisi, 2015; Tenório, 2006) e Barreiras (BA) (Bagur-Femenias et al., 2013; Gray, 2013; Porter & Kramer, 2017). O quarto bloco corresponde ao estado atual de apoio de políticas de RSE da FA aos seus fornecedores e é composto pela variável Apoio (AP) (Maignan, 2001). Por fim, o bloco 5 constitui a caracterização do inquirido. Em todas as variáveis utilizou-se uma Escala de *Likert* com 5 pontos, onde 1 = “discordo totalmente”, 3 = “nem concordo, nem discordo” e 5 = “concordo totalmente”.

A partir da análise da revisão de literatura construiu-se um IE semiestruturado dando oportunidade aos entrevistados de explicar ou desenvolver as suas respostas (Saunders et al., 2016). Realizou-se o IE direcionado a dois fornecedores da FA da área aeronáutica. O entrevistado 1 (E1) é o gestor de uma pequena e média empresa (PME) nacional e o E2 é o gestor de uma grande empresa nacional. O IE tem como objetivo reforçar os resultados encontrados através da aplicação do IQ, o IE deve ser considerado como uma análise de robustez.

Para a concretização do IQ foi utilizada a plataforma online *Qualtrics*, sendo realizado um pré-teste com militares da FA de forma a melhorar, adaptar e testar o IQ para garantir a sua aplicabilidade (Carmo & Ferreira, 2015). A distribuição do questionário foi realizada através dos *e-mails* recolhidos internamente da base de dados mestre da FA. Com vista à obtenção de uma maior taxa de resposta, enviaram-se

lembretes para o preenchimento do questionário aos fornecedores (Hiebl & Richter, 2018). O questionário final pode ser solicitado ao autor através de *e-mail*¹.

De forma a minimizar os efeitos da Variância pelo Método Comum (CMV), foram adotados os seguintes procedimentos sugeridos por Jordan e Troth (2020) e por Podsakoff et al. (2003): (1) O questionário contém uma nota introdutória que explica o propósito da investigação, garantindo o anonimato das respostas, informa de que a participação é voluntária, fornece o contacto disponível em caso de dúvida, e encoraja a responder honestamente de acordo com a experiência do inquirido; (2) As perguntas foram formuladas de forma clara e concisa, para reduzir a ambiguidade das questões, e distribuídas por páginas diferentes as variáveis latentes que apresentem relações entre si; (3) Os pontos de escala foram rotulados para reduzir o enviesamento de aquiescência. Finalmente, foi usado o teste de fator único de *Harman* (Jordan & Troth, 2020; Kock, 2020; Podsakoff et al., 2003) para verificar se um fator representava menos de 50% da variância total e saber se há indícios de CMV (Fuller et al., 2016). Realizou-se também o teste de colinearidade completa sugerido por Kock (2015), de forma a reforçar que a CMV não estava presente. Por último, efetuou-se o teste de Mann-Whitney, no qual se comparam as respostas precoces às tardias, de forma a verificar existência de enviesamento por não resposta. Não foram encontradas diferenças, indicando globalmente uma ausência de enviesamento por não resposta.

¹ lmoliveira@academiafa.edu.pt

4.2. Método de análise de dados

Efetuiu-se a análise descritiva das variáveis, o resumo das características das empresas participantes, assim como testes de forma a validar as medições e testar as hipóteses formuladas.

O presente trabalho tem por base o estudo das várias relações das variáveis latentes através de métodos de Modelação de Equações Estruturais as quais permitem analisar a sua validade estatística. A técnica PLS-SEM permite que as relações causais entre uma ou mais variáveis independentes sejam estimadas, sem impor pressupostos distributivos, esta é uma técnica de regressão de segunda geração (Hair et al., 2011). Com a utilização do método PLS-SEM é possível avaliar separadamente a medição e os modelos estruturais, através da combinação da análise dos componentes principais com as regressões quadráticas normais (Hair et al., 2019). A utilização deste método permite compreender melhor os modelos estruturais e de medição (Hair et al., 2011). A aplicação deste modelo pressupõe duas etapas: (1) estimativa e validade do modelo de medição, e (2) avaliação do modelo estrutural e conclusão sobre as hipóteses em estudo (Hulland, 1999).

A avaliação do modelo de medição implica examinar a fiabilidade da consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante (Hair et al., 2017). A fiabilidade de um instrumento de medida é indicada pela sua consistência. Por conseguinte, realizou-se o teste de *Alpha de Cronbach*, *Composite Reliability* (CR) e do *rho_alpha* para todas as variáveis, de forma a testar o grau de coerência entre as respostas dos inquiridos e cada um dos indicadores que constituem o IQ. Num modelo refletivo, cada indicador é tratado como uma forma diferente de avaliar um construto, no entanto

os mesmos devem convergir e explicar grande parte da variância do construto. De modo a verificar a validade convergente tornou-se necessário realizar os testes da Variância Média Extraída (AVE) e dos *Outer Loadings* (OL). A validade discriminante consiste no facto de uma variável latente apenas captar os efeitos pretendidos da mesma, sendo esses efeitos únicos, não sendo captados por nenhuma outra variável latente. Para avaliar a validade discriminante é necessário realizar a análise dos *Cross-Loadings* (CL), o critério de *Fornell-Larcker* e o rácio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

A criação do modelo estrutural, anteriormente apresentado na revisão de literatura, demonstra como é que as variáveis latentes estão relacionadas entre si. O modelo estrutural deverá ser válido e robusto. De forma a garantir a sua validade serão realizadas as seguintes análises: (1) colinearidade entre as variáveis latentes; (2) significância dos coeficientes de caminho através de *bootstrapping*; (3) coeficiente de determinação normal e ajustado (R^2) para analisar o poder preditivo do modelo para as variáveis latentes dependentes; (4) o impacto da omissão de variáveis latentes independentes na validade do modelo através dos testes (F^2); e (5) a relevância preditiva (*Stone-Geisser* Q^2) do modelo através de *blindfolding*, assim como para efeitos preditivos individuais.

De forma a garantir robustez do modelo estrutural realizar-se-ão as seguintes análises propostas por Hair et al. (2017): (1) o PLS Consistente (PLSc), na qual a correlação entre as variáveis latentes é dividida pela raiz quadrada das consistências internas; e (2) análise à heterogeneidade observada (Sarstedt et al., 2017).

Devido à existência de vários grupos diferentes, provenientes da caracterização da amostra, existe a possibilidade da mesma não ser homogénea, mas sim heterogénea. Desta forma, para averiguar a robustez do modelo, analisou-se a heterogeneidade observada do

modelo através de questões de caracterização da amostra, visto que a heterogeneidade não observada não afeta modelos completos (Sarstedt et al., 2017). Usou-se o procedimento *Measurement Invariance of Composite Models* (MICOM) de forma a avaliar a invariância das variáveis latentes. A existência de invariância quer parcial, quer total é um requisito para a realização de uma correta análise multigrupo. Não foram testados os grupos com uma amostra inferior à recomendada para um poder estatístico de 80%.

4.3. População alvo e amostra

A população alvo do presente estudo são todos os fornecedores da FA existentes na base de dados até à data, ano de 2022. O contacto com a população alvo foi realizado através de *e-mail*. O tipo de amostragem realizado foi não probabilístico por conveniência.

Através da aplicação do IQ foi possível obter 661 respostas dentro da população-alvo do estudo. No entanto, foi necessário remover 71 respostas pois a taxa de valores em falta foi superior a 15%, assim como foram removidas 6 respostas por apresentarem padrões suspeitos (Hair et al., 2017). A amostra final é constituída por 584 respostas representando uma taxa de resposta de 12,08%, considerando-se os 5471 fornecedores registados na plataforma Base.gov.

5. Análise e Discussão de Resultados

5.1. Descrição da Amostra

Da amostra final, presente no Anexo 1, 29,62% dos fornecedores inquiridos realizam atividades de “Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos”, 8,39% atividades de “Indústria Transformadora” e 19,86%

realizam “Outras atividades e serviços”. Este último valor poderá ser justificado pelo incorreto preenchimento da questão caracterizadora, pelo elevado nível de complexidade e especificidade das atividades operacionais, como também pela existência de empresas com vários setores de atividade. Cerca de 45,38% dos fornecedores têm a sua sede localizada na Área Metropolitana de Lisboa, 24,32% na região Centro de Portugal e 5,82% fora de Portugal. O tecido empresarial de fornecedores da FA é composto maioritariamente por Microempresas (52,57%), apenas 7,36% dos fornecedores são grandes empresas, dos quais 4,45% são cotadas em bolsa. Grande parte dos fornecedores da FA, cerca de 46,06%, opera há mais de 25 anos. Aproximadamente 70,72% dos fornecedores inquiridos realizaram uma transação com a FA entre 2021-2022 e 45,38% começaram a realizar transações com a FA nos últimos 5 anos, dos quais 8,90% mantêm uma relação de parceria com a FA por mais de 25 anos. Os fornecedores da FA, aprovisionam maioritariamente as Bases Aéreas ou outras Unidades Operacionais (37,67%), assim como a Direção de Abastecimento e Transportes (24,14%). Quanto à faturação, 95,03% dos fornecedores apresentam um volume de negócios com a FA até 25% e 1,71% entre 76%-100%. No âmbito do enquadramento ético, 66,95% dos fornecedores possuem um código de ética definido, 86,64% nunca participaram em fundos sociais, 31,34% têm trabalhadores encarregues da área de sustentabilidade, 33,05% oferecem formações em sustentabilidade e 17,64% produzem documentos de relato sustentável, dos quais, 7,19% são de acordo com as normas de relato.

Relativamente à caracterização do inquirido, 32,02% pertencem à área comercial da empresa, 79,97% possuem mais de 15 anos de experiência profissional no seu cargo e 41,95% mais de 15 anos de experiência na empresa atual.

5.2. Estatística Descritiva

Realizou-se a análise estatística descritiva dos indicadores, os dados são apresentados nos anexos 2 ao 6. Globalmente, os indicadores apresentam uma média de 3,984 e um desvio padrão de 0,906. Analisaram-se a *Skewness* e a *Kurtosis*. A *Skewness* avalia a simetria da distribuição enquanto a *Kurtosis* avalia o achatamento da distribuição. De uma forma geral, a *Skewness* média é de -0,822 e a média da *Kurtosis* é de 0,623. Quanto mais os valores se aproximam de 0, maior é a semelhança a uma distribuição normal. Contudo, na utilização do PLS-SEM não é necessário assumir este tipo de distribuição, porém, se a distribuição utilizada diferir significativamente da normal, pode levar a erros nos desvios-padrão calculados através de *bootstrapping* (Hair et al., 2017).

Os dados relativos à variável latente “Responsabilidade Social” estão dispostos no Anexo 2. As médias são altas, próximas do valor máximo e os desvios-padrão baixos; o indicador com maior valor médio (4,581) foi o “RS3: A empresa deve promover ações para assegurar a satisfação dos colaboradores no trabalho”.

No Anexo 3, são apresentados os dados relativos à variável latente “Responsabilidade Ambiental”, a qual também apresenta elevados valores médios, próximos do máximo e desvios-padrão baixos. O indicador com maior valor médio (4,599) é o “RA6: A empresa deve promover a separação de resíduos sólidos”.

Os dados da variável latente “Pressão” são apresentados no Anexo 4. Os indicadores desta variável correspondem aos vários grupos de *stakeholders* que podem afetar a adoção de práticas sustentáveis; o indicador com maior valor médio (4,234) foi o “PR5: Colaboradores” o que sugere que a maior pressão para adoção de práticas

sustentáveis provém do interior da empresa, dos seus próprios trabalhadores e colaboradores.

De acordo com os dados do Anexo 5, na variável latente “Motivação”, o indicador que mais leva os fornecedores a adotarem práticas sustentáveis é o “MO1: Cumprir os regulamentos legais”. Este indicador obteve uma média de 4,377, o que indica que muitos fornecedores acreditam que a criação de legislação específica para a sustentabilidade seria a maior motivação na adoção de práticas sustentáveis. Este resultado sugere que são poucos os fornecedores que implementam estas práticas de forma voluntária.

Quanto à variável latente “Barreiras”, presente no Anexo 6, os resultados das médias são baixos, apenas dois indicadores apresentam valores médios acima de quatro; destaca-se o indicador “BA4: Elevado custo de implementação”, com uma média de 4,254. Este sugere que uma das maiores barreiras para os fornecedores é o elevado investimento inicial em práticas sustentáveis.

A estatística descritiva da variável latente “Apoio”, disponível no Anexo 7, não possui médias altas e os desvios-padrão são elevados. Existe discrepância e pouca concordância nas opiniões dos fornecedores. Dos indicadores apresentados destaca-se o AP5, o qual obteve a média mais alta de 3,860, demonstrando que os fornecedores da FA consideram, que em caso de empate de propostas, a FA utilize o critério de empresa com melhor reputação ao nível da responsabilidade social.

5.3. Modelo de Medição

De forma a avaliar o modelo de medição realizaram-se testes à sua consistência interna, à validade convergente e à validade discriminante.

Em primeiro lugar, avaliou-se a consistência interna do modelo, obtendo-se resultados adequados, os quais se encontram presentes no Anexo 8. O critério tradicional para a avaliação da consistência interna é o teste do *Alpha de Cronbach*. O resultado do teste é considerado aceitável quando o valor é superior a 0,700, no entanto valores até 0,600 são aceitáveis em estudos exploratórios (Hair et al., 2019). Todas as variáveis latentes obtiveram resultados superiores a 0,800, com um valor-p de 0,000. O teste do *Alpha de Cronbach* assume que todos os indicadores são igualmente consistentes e a metodologia do PLS-SEM prioriza os indicadores de acordo com a sua consistência individual. Existe uma tendência deste teste subestimar a confiabilidade da consistência interna. Por conseguinte, é necessário realizar os testes do *rho_A* e CR, os quais apresentam valores satisfatórios.

Em segundo lugar, avaliou-se o modelo quanto à sua validade convergente, através dos OL assim como das AVE, dispostos no Anexo 8. Os valores dos OL devem ser superiores a 0,708 e os valores da AVE superiores a 0,500. Removeram-se os indicadores PR1, PR2, PR3, MO1, MO3, MO9, MO10, BA1, BA2, BA4, BA6, BA10 e BA11, pois apresentavam OLs inferiores a 0,708. Este tipo de erros é frequentemente obtido em estudos nas áreas das ciências sociais (Hulland, 1999). A remoção aumentou o valor da AVE da variável latente para níveis aceitáveis. O modelo apresenta indicadores com OL abaixo do limite definido ao facto de estarem muito próximos dos valores de referência definidos (PR8: 0,683; MO4: 0,694; BA3: 0,696). É possível concluir que o modelo possui validade convergente.

Por fim, de forma a verificar a validade discriminante realizou-se a análise aos CL do modelo, presente no Anexo 9. Todas as variáveis apresentam OL superiores aos CL

demonstrando a presença de validade discriminante. Seguidamente, recorreu-se ao critério de *Fornell-Larcker*, presente no Anexo 10. Em todas as variáveis latentes é possível observar que a raiz quadrada da AVE é superior às correlações com as outras variáveis latentes, demonstrando a presença de validade discriminante. No entanto, os testes realizados anteriormente não detetam de forma fiável problemas com a validade discriminante (Henseler et al., 2015). Posto isto, é necessário realizar o rácio HTMT das correlações, disponível no Anexo 11. O valor de referência para a verificação de validade discriminante deve ser inferior a 0,900 (Hair et al., 2017). Todos os rácios do teste HTMT são inferiores ao valor de referência, sendo maior a relação entre Responsabilidade Ambiental e Responsabilidade Social, a qual demonstra um valor de 0,775, muito inferior ao limite estabelecido. A robustez do rácio HTMT é reforçada através do procedimento de *bootstrapping* onde se verifica que, para um intervalo de confiança de 1%, nenhuma das relações do modelo assume um valor superior a 0,900. Desta forma, afirma-se que o modelo possui validade discriminante.

5.4. Modelo Estrutural

Para avaliar a CMV foi realizado o teste de fator único de *Harman*, no qual se obteve um valor de 30,7%. Este valor está abaixo da referência de 50%, concluindo-se que não existe CMV (Kock, 2020). Os testes à colinearidade total sugeridos por Kock (2015) podem ser analisados no Anexo 12. Observa-se a inexistência de valores de *Variance Inflation Factors* (VIF's) superiores a 3,3, que é um dos possíveis indicadores da eventual existência de problemas de CMV. No entanto, nos testes anteriores não é avaliada a colinearidade nas relações do modelo. Desta forma, através da análise presente no anexo 13, é possível verificar que não existe CMV no modelo estrutural, visto que os

valores de VIF são inferiores à referência de 5, o que possibilita a análise do modelo estrutural.

Examinaram-se os efeitos totais para determinar o quão forte são as relações do modelo. No Anexo 13, estão presentes os dados relativos às relações do modelo. Relativamente aos efeitos causados na Responsabilidade Ambiental, a Motivação e a Pressão, apresentam validade estatística ao nível de 1% e efeitos médios de 0,430 e 0,129, respetivamente. As Barreiras exibem validade estatística de 10%, com um efeito de 0,077 ($p = 0,073$). Em relação à Responsabilidade Social, a Motivação e os Pressão apresentam valores-p iguais a 0 e com efeitos médios de 0,327 e 0,223, respetivamente. Já as Barreiras, não apresentam validade estatística para um nível de significância de 10%. Indiretamente, o Apoio afeta a Responsabilidade Ambiental e Responsabilidade Social para um nível de significância de 1%, com efeitos médios de 0,047 e 0,081, respetivamente. O efeito do Apoio para a Pressão é relevante e significativo, com um efeito médio de 0,327 ($p = 0,000$).

O coeficiente de determinação (R^2) representa a quantidade de variância explicada dos construtos endógenos no modelo estrutural, este método avalia a precisão preditiva dos modelos estruturais. O R^2 pode assumir valores entre 0 e 1, quanto maior for o valor melhor é a precisão preditiva. Segundo Hair et al. (2011), não existem valores globais de referência, pois estes podem variar consoante a complexidade e a área de estudo. Na área das ciências sociais e comportamentais, o $R^2 = 2\%$ é classificado como pequeno efeito, $R^2 = 13\%$ como médio e $R^2 = 26\%$ como grande (Ringle et al., 2014). No Anexo 10 apresentam-se os valores do coeficiente de determinação do modelo. Os valores do R^2 das variáveis Responsabilidade Ambiental, Responsabilidade Social e Pressão

correspondem a 0,314, 0,277 e 0,130, respetivamente, para um valor-p de 0,000, logo, podia assumir-se um efeito médio a grande

O tamanho do efeito f^2 analisa a relevância dos constructos exógenos na explicação dos constructos endógenos, dando informação de quanto um constructo contribui para o valor do R^2 do modelo estrutural. Na análise dos valores de f^2 interpreta-se valores de 0,020 como efeitos pequenos, 0,150 como efeitos médios e 0,350 como efeitos grandes (Hair et al., 2017). Observam-se os valores do tamanho do efeito f^2 no anexo 10, destacando-se as relações (Apoio \rightarrow Pressão) e (Motivação \rightarrow Responsabilidade Ambiental) com efeitos médios, 0,150 e 0,162, respetivamente, e com valores-p de 0,000. As relações (Motivação \rightarrow Responsabilidade Social) e (Pressão \rightarrow Responsabilidade Social) apresentam efeitos pequenos, 0,089 (valor-p: 0,002) e 0,039 (valor-p: 0,018), respetivamente. As relações (Barreiras \rightarrow Responsabilidade Ambiental) e (Barreiras \rightarrow Responsabilidade Social), não apresentam validade estatística pois têm um valor-p superior a 5%.

No Anexo 11, podem ser observados os resultados dos testes realizados ao Valor Preditivo (Q^2) e ao tamanho do efeito q^2 . No modelo estrutural, os valores Q^2 maiores do que zero para uma variável latente exógena indicam relevância preditiva nas variáveis latentes endógenas (Hair et al., 2017). De forma a obter estes valores, realizou-se o procedimento de *blindfolding*. A Responsabilidade Ambiental obteve um valor de Q^2 de 0,188 e a Responsabilidade Social um valor de Q^2 de 0,170. A interpretação dos valores do tamanho do efeito q^2 foi idêntica à anterior com o suporte em Hair et al. (2017). Apenas as relações (Pressão \rightarrow Responsabilidade Social; Motivação \rightarrow Responsabilidade

Ambiental e Motivação → Responsabilidade Social) demonstram um tamanho do efeito preditivo fraco, tendo todas as outras relações um tamanho fraco/nulo.

5.5. Discussão de Resultados Obtidos

Através da análise dos dados obtidos elaborou-se a seguinte tabela a qual responde às várias questões identificadas na Revisão de Literatura. Verificaram-se quase todas as hipóteses, exceto a **H4a** e a **H4b**.

Tabela 1: Análise Estatística das Hipóteses

Hipótese	Relação	Beta	Estatística t	Valor-p	Decisão
H1	Apoio→Pressão	0,361	8,819	0,000	Suportada
H2a	Pressão→Resp. Ambiental	0,129	2,818	0,005	Suportada
H2b	Pressão→Resp. Social	0,223	4,655	0,000	Suportada
H3a	Motivação→Resp. Ambiental	0,43	9,44	0,000	Suportada
H3b	Motivação→Resp. Social	0,327	6,332	0,000	Suportada
H4a	Barreiras→Resp. Ambiental	0,077	1,796	0,073	Não Suportada
H4b	Barreiras→Resp. Social	0,055	1,244	0,213	Não Suportada

Os resultados demonstram que o Apoio da FA tem um impacto positivo na criação de pressão, logo verifica-se a hipótese **H1**. Estes resultados demonstram que os fornecedores da FA têm a perceção que a FA se preocupa com o bem-estar da sociedade, e que conseguem influenciar os seus fornecedores a adotar políticas sustentáveis.

Relativamente à pressão exercida pelos *stakeholders*, identifica-se que a mesma tem um impacto positivo na perceção de comportamentos de Responsabilidade Social e de Responsabilidade Ambiental, conforme defende a literatura anterior (Chkanikova & Mont, 2015; Furrer & Holtbrügge, 2018; Helmig et al., 2016; Yu & Choi, 2016), verificando-se as hipóteses **H2a** e **H2b**. Atualmente, os resultados observados podem ter sido motivados pelo aumento da preocupação dos *stakeholders* com a sustentabilidade devido à crise energética decorrente do conflito entre a Rússia e a Ucrânia, o aumento

generalizado dos preços dos serviços, dos bens alimentares e de primeira necessidade, e de um modo generalizado, da elevada taxa de inflação da zona Euro, entre outros fatores. Os resultados sugerem que as Organizações Governamentais devem criar medidas e regulamentos bem como uma maior pressão na adoção de comportamentos de RSE (Furrer & Holtbrügge, 2018; Yu & Choi, 2016).

Realçam-se os resultados obtidos na variável Motivação, pois representam os valores mais fortes de todo o estudo. Identifica-se que a Motivação tem um impacto positivo na perceção de comportamentos de Responsabilidade Social e de Responsabilidade Ambiental, como defendem diversos autores (Lisi, 2015; Pintol & Allui, 2020; Tenório, 2006), neste sentido, confirmam-se também as hipóteses **H3a** e **H3b**.

Em relação às Barreiras, identifica-se que estas influenciam positivamente a perceção de comportamentos de Responsabilidade Social e de Responsabilidade Ambiental, por isso, são rejeitadas as hipóteses **H4a** e **H4b**. Os resultados vão de acordo com o apresentado por Madime e Gonçalves (2022b). Estes podem ser justificados pelo facto de os fornecedores não identificarem a existência de barreiras na adoção de comportamentos de RSE e pela existência de vários incentivos na adoção destes comportamentos.

5.6. Análises Adicionais e de Robustez

Realizou-se ainda o teste de PLSc, proposto por Dijkstra & Henseler (2015). Este manteve a confiabilidade, assim como a validade convergente e discriminante das variáveis latentes em estudo. Os resultados, presentes no anexo 17, demonstram-se semelhantes aos calculados através de PLS-SEM, com a exceção da relação entre a

Pressão e a Responsabilidade Ambiental que não foi considerada significativa. Destacam-se as relações da Motivação para com a Responsabilidade Ambiental e Responsabilidade Social, que obtiveram um coeficiente de correlação comparativamente maior de 0,606 (valor-p: 0,000) e 0,426 (valor-p: 0,000), respetivamente.

Os resultados do IE reforçam as relações encontradas anteriormente. Estes demonstram que todos os determinantes afetam a adoção de comportamentos sustentáveis. O E1 defende que a base para a adoção destes comportamentos é uma boa *Corporate Governance* e uma grande consciência social por parte da gestão.

Todos os entrevistados consideram que os *stakeholders* exercem “Pressão” na adoção de práticas sustentáveis, sendo que a força da “Pressão” exercida pelos *stakeholders* varia conforme a capacidade e as necessidades do mesmo. O E1 sugere que a maior “Pressão” na adoção de comportamentos sustentáveis para uma PME advém do Governo Local e da gestão da empresa, e no caso das grandes empresas, a maior “Pressão” é exercida pelos acionistas. Esta última afirmação é reforçada pelo E2.

No âmbito das “Barreiras” à adoção de práticas sustentáveis é consensual que em todos os processos de mudança existem barreiras. O E2 afirma que a maior barreira é a capacidade de implementação, devido a falta de pessoal qualificado, de incentivos e pelo elevado custo de implementação em si. Já E1, refuta que o elevado custo de implementação é uma barreira, visto que os investimentos em práticas sustentáveis devem ser considerados sempre a médio e longo prazo e não somente o valor investido no ano zero. Na opinião de E1, este afirma que a maior barreira é a resistência à mudança por parte dos colaboradores (motivos internos à organização).

Relativamente às “Motivações” na adoção de comportamentos sustentáveis E1 afirma que uma empresa deve prosseguir políticas sustentáveis de forma voluntária e filantrópica, no entanto, a única forma vinculativa de garantir a prossecução de políticas sustentáveis é através do estabelecimento de leis, pois o cumprimento da lei é a maior motivação. Já E2, afirma que a maior motivação é a criação de uma boa imagem para no futuro com essa boa reputação, obter possíveis benefícios.

Todos os fornecedores entrevistados consideram que a FA não apoia, institucionalmente, os seus fornecedores na adoção de práticas sustentáveis. No entanto, E2 afirma que os cadernos de encargos poderão influenciar a adoção de práticas sustentáveis por parte dos fornecedores. Indiretamente, o E1 defende que a divulgação de relatórios de sustentabilidade influencia os fornecedores a implementarem práticas de sustentáveis.

Estatisticamente, para se proceder à análise multigrupo foi necessário estabelecer invariância de medição, de forma a garantir a validade dos resultados e das conclusões (Hair et al., 2017). Para garantir a invariância de medição foi utilizado o procedimento de MICOM proposto por Henseler et al. (2015). O procedimento de MICOM envolve três etapas hierarquicamente interrelacionadas: (1) invariância configuracional, (2) invariância composicional, e (3) igualdade de médias e variância compostas.

A invariância configuracional existe quando os construtos são igualmente parametrizados e estimados entre grupos. Esta assume-se verificada pela igualdade dos questionários submetidos assim como no tratamento de dados. A invariância composicional assume-se verificada quando existe igualdade nos valores calculados entre variáveis latentes. Quando a invariância configuracional e composicional estão

estabelecidas para todas as variáveis latentes no modelo, garante-se a existência de uma invariância de medição parcial. Assim, é possível realizar uma análise multigrupo. Caso não se tenha estabelecido invariância composicional é possível realizar-se uma análise individual do grupo, no entanto, não é possível comparar a mesma com outros grupos. Se os resultados apoiarem a invariância de medição parcial, a avaliação deve continuar com a avaliação da igualdade dos valores médios e das variâncias. Quando não existem diferenças significativas nos valores médios assim como nas variâncias entre grupos estabelece-se invariância de medição total que suporta a análise de grupos.

Realizou-se uma análise individual para cada grupo que não obteve invariância de medição parcial. Destacam-se as empresas que têm a sua sede na zona centro de Portugal, pois conseguem relações mais fortes entre as variáveis no modelo, neste grupo as relações entre a MO e a RA e RS, assim como a relação entre a PR e a RA e RS quando comparado com o modelo original. Destaca-se também o grupo dos fornecedores que têm um departamento de sustentabilidade que têm uma relação maior de 0,073 ($p=0,000$) entre a MO e a RA em comparação com o grupo completo.

Para os grupos que estabeleceram invariância de medição parcial ou total foi realizado o teste não paramétrico do PLS-MGA. Globalmente, não se observam diferenças significativas exceto no grupo dos fornecedores que possuem um código de ética definido em comparação aos fornecedores que não o têm. Encontrou-se uma relação mais forte do Apoio da FA à Pressão dos *stakeholders* dos fornecedores que não possuem um código de ética definido com um efeito maior de 0,196 ($p=0,014$).

Encontraram-se diferenças significativas no grupo de fornecedores que opera há menos de 15 anos em comparação com os fornecedores que operam há mais de 15 anos,

as empresas que operam à menos de 15 anos têm uma relação mais forte entre as Barreiras e a RS em 0,221 ($p=0,024$), e contrariamente, têm uma relação mais fraca entre a Motivação e a RS num valor de -0,409 ($p=0,000$). Os mesmos resultados são encontrados no grupo dos fornecedores que operam há mais de 20 anos em comparação aos fornecedores que operam há menos de 20 anos. Extrapolando-se que, quanto maior for a idade da empresa a operar maior será a sua motivação para adotar comportamentos de responsabilidade social (proporcional à sua maturidade empresarial), assim como diminuirá a força que as barreiras têm na adoção destes comportamentos.

5.7. Implicações para a Gestão

Com este estudo, pretende-se auxiliar a formulação de novas estratégias e incentivos para a adoção de comportamentos sustentáveis. Os resultados demonstram que a FA é capaz de exercer pressão nos seus fornecedores e que a implementação de medidas de contratação pública verde na FA faria com que os fornecedores adotassem práticas mais sustentáveis. O Código dos Contratos Públicos (CCP) estabelece as normas para a contratação pública, neste diploma estão presentes os vários critérios de adjudicação. A adição de critérios de adjudicação que beneficiem, na fórmula, as empresas que apresentem comportamentos de RSE, seria uma grande motivação e *trigger* para os fornecedores do setor público adotarem mais este tipo de comportamentos. Neste seguimento e alinhado com o subcapítulo, os Relatórios de Sustentabilidade independentes ou integrados nos Relatórios e Contas deviam surgir de forma voluntária e responsável e não só caso se tornem obrigatórios. A divulgação da informação não financeira solicitada pode ser feita à medida de cada empresa de acordo com várias

diretrizes e referências, agora não abordar de todo o tópico de sustentabilidade é que não é opção, não temos um Planeta B!

6. Conclusões, Limitações e Pistas de Investigação Futura

O presente estudo tem como objetivo analisar as perceções dos fornecedores da FA na adoção de comportamentos sustentáveis. Para a adoção de comportamentos de RSE dos fornecedores da FA teve-se por base o estudo de 4 fatores: a Pressão dos *stakeholders*, a Motivação, as Barreiras e o Apoio da FA (indiretamente). Através da análise destes fatores é possível responder à QI proposta e extrair algumas conclusões.

De forma global, os resultados vão parcialmente de encontro aos apresentados recentemente por Madime & Gonçalves (2022b). Demonstra-se que a Pressão e a Motivação são determinantes significativos na adoção de comportamentos sustentáveis por parte dos fornecedores, tendo a Motivação uma maior força do que a Pressão. No entanto, verifica-se que as Barreiras na adoção de práticas sustentáveis não são um determinante significativo. O estudo apresenta que o Apoio da FA tem grande e significativa influência na Pressão dos *stakeholders*, no entanto, a sua influência indireta na adoção de comportamentos de responsabilidade ambiental e de responsabilidade social é comparativamente mais baixa.

Globalmente, os testes de robustez confirmam as relações encontradas na utilização do PLS-SEM. Os resultados da aplicação do PLSc demonstraram relações mais fortes entre a Motivação e a Responsabilidade Ambiental e Responsabilidade Social. No entanto, a relação entre a Pressão e a Responsabilidade Ambiental não foi considerada significativa. Relativamente aos resultados das entrevistas semiestruturadas, demonstrou-se que todos os determinantes influenciam a adoção de comportamentos sustentáveis, a

“Motivação” e a “Pressão” afetam positivamente e as “Barreiras” negativamente. Embora os entrevistados acreditem que a FA tem a capacidade de influenciar os seus fornecedores na adoção de práticas sustentáveis através do exemplo e das ferramentas de contratação pública. Os mesmos defendem que, atualmente, a FA não promove a adoção de comportamentos sustentáveis nos seus fornecedores com as ferramentas de contratação pública.

Através da análise multigrupo verificou-se que as Barreiras têm um impacto maior e a Motivação um impacto menor na adoção de comportamentos sustentáveis nas empresas que operam há menos de 15 anos. Segundo a estatística descritiva uma das maiores barreiras à adoção de comportamentos sustentáveis é o elevado investimento inicial (que é bastante elevado no início de um ciclo operacional), por isso é possível que as empresas recém-criadas não possuam capital suficiente para prosseguir políticas sustentáveis. Além disso, ter motivação para construir uma boa imagem e, por conseguinte, obter reputação e outros benefícios do mercado é uma das maiores Motivações apontadas pela estatística descritiva.

As entrevistas demonstraram ser uma valiosa técnica de recolha de informação complementar (qualitativa), que permitiram reforçar os resultados obtidos por questionário (quantitativos), alinhados/consistentes com a Revisão de Literatura, tornando o trabalho mais robusto.

Este estudo contribui para a literatura ao analisar os determinantes de adoção de práticas de RSE na ótica dos fornecedores, no contexto da FA e da administração pública, uma área e sector pouco explorado (Moreno & Gonçalves, 2021; Godinho & Gonçalves, 2020). De forma a garantir um planeta mais saudável e limpo é necessário um grande

esforço por parte de todos os sectores, sem exceção, na adoção de comportamentos de RSE (Gonçalves et al., 2021). Em adição, o presente estudo contribui para a criação de estratégias e iniciativas de promoção da adoção de comportamentos de RSE por parte das empresas portuguesas.

A existência de literatura escassa sobre o tema poderá ser considerada como uma limitação ao estudo, assim como o seu carácter exploratório. Embora se tenha tentado realizar uma metodologia robusta poderão existir outros efeitos sobre a amostra.

Como pista de investigação futura torna-se relevante analisar os determinantes da adoção de práticas sustentáveis numa vertente qualitativa mais robusta, tendo em consideração os vários grupos de *stakeholders*. Atendendo à possibilidade da aplicação futura de normas de contratação pública verde, seria importante identificar os setores de atividade que seriam capazes de responder às exigências legais, sem comprometer o fornecimento da FA. A análise temporal das perceções dos *stakeholders* sobre a adoção de práticas sustentáveis seria relevante para compreender melhor as características da adoção de práticas sustentáveis e estimular a mesma.

7. Referências Bibliográficas

- Agreement, P. (2015, December). Paris agreement. In Report of the Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change (21st Session, 2015: Paris). Retrived December (Vol. 4, p. 2017). HeinOnline.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akehurst, G., Afonso, C., & Gonçalves, H. (2012). Re-examining green purchase behaviour and the green consumer profile: new evidences. *Management Decision*, 50(5), 972–988. <https://doi.org/10.1108/00251741211227726>
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 18.
- Alotaibi, A., Edum-Fotwe, F., & Price, A. D. F. (2019). Critical barriers to social responsibility implementation within mega-construction projects: The case of the Kingdom of Saudi Arabia. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1755. <https://doi.org/10.3390/su11061755>
- Amann, M., Roehrich, J. K., Eßig, M., & Harland, C. (2014). Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union. *Supply Chain Management*, 19(3), 351–366. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0447>
- Arlı, D. I., & Cadeaux, J. (2014). Drivers of corporate community involvement and challenges in measuring its impact. *Social Responsibility Journal*, 10(1), 161–183. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2012-0116>
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25–38.
- Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Alonso-Almeida, M. del M. (2013). Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies?: An empirical approach. *Management Decision*, 51(1), 41–62. <https://doi.org/10.1108/00251741311291300>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/SMJ.441>
- Barbieri, J., & Cajazeira, J. (2009). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291–294.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2015). A prática da investigação. *Metodologia Da Investigação: Guia Para Auto-Aprendizagem*, 226–261.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). *Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues* (pp. 39–69). <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>
- Castanho, A., & Gonçalves, T. (2022). The different paradigms of public administration in the portuguese armed forces. [Os Diferentes Paradigmas da Administração Pública nas Forças Armadas Portuguesas] *RISTI - Revista Iberica De Sistemas e Tecnologias De Informacao*, 2022(E49), 51-64. <https://www.proquest.com/openview/90acb5ea1e3edf7016431772fc5e4dc1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Chan, E. S. W., Okumus, F., & Chan, W. (2017). The Applications of Environmental Technologies in Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 23–47. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1176975>
- Chandler, C., Franklin, A., Ochoa, A., & Iclei, S. C. (2015). *Sustainable Public Procurement of School Catering Services*. August, 1–36.
- Chkanikova, O., & Mont, O. (2015). Corporate supply chain responsibility: Drivers and barriers for sustainable food retailing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 65–82. <https://doi.org/10.1002/csr.1316>
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Clement, S., John, W., & Semple, A. (2016). *A Guide to Implementing Sustainable Procurement 3rd Edition The Procura+ Manual*.
- Contrafatto, M. (2014). The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 414–432. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2014.01.002>

- Decreto-Lei n.º 187/2014 do Ministério da Defesa Nacional: Lei Orgânica da Força Aérea. (2014). Diário da República n.º 250/2014, Série I de 2014-12-29, páginas 6413 - 6420
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and Sustainable Development. In *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century* (pp. 19–37). Allen & Unwin. <https://doi.org/10.4324/9781315442044-11>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2), 297-316.
- Ditlev-Simonsen, C. D., & Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? a survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25–38. <https://doi.org/10.1002/csr.237>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2007.01.001>
- Falkner, R. (2013). The Handbook of Global Climate and Environment Policy. In *The Handbook of Global Climate and Environment Policy*. <https://doi.org/10.1002/9781118326213>
- Figge, F., & Hahn, T. (2013). Value drivers of corporate eco-efficiency: Management accounting information for the efficient use of environmental resources. *Management Accounting Research*, 24(4), 387-400.
- Força Aérea Portuguesa. (2022). Diretiva de Planeamento Estratégico da Força Aérea 2022-2025
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.12.008>
- Furrer, O., & Holtbrügge, D. (2018). Stakeholder pressures, CSER practices, and business outcomes in Denmark, Germany, and the Netherlands. *Article in European Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.10012423>
- Gaio, C., & Gonçalves, T. C. (2022). Gender diversity on the board and firms' corporate social responsibility. *International Journal of Financial Studies*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.3390/ijfs10010015>
- Gaio, C., Gonçalves, T., & Azevedo, R. (2020). Earnings management: Evidence of listed and unlisted companies in Europe. *Innovar*, 30(76), 77-90. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85214>
- Gaio, C., Gonçalves, T., & Sousa, M. V. (2022). Does corporate social responsibility mitigate earnings management? *Management Decision*, 60 (11), 2972-2989. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0719>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Geng, Y., & Doberstein, B. (2008). Developing the circular economy in China: Challenges and opportunities for achieving “leapfrog development.” In *International Journal of Sustainable Development and World Ecology* (Vol. 15, Issue 3, pp. 231–239). <https://doi.org/10.3843/SusDev.15.3:6>
- Godinho, L. M., & Gonçalves, T. (2020, May). Defense Organizations Budgeting and Management Control Systems in Restrictive Budgets Context—Literature Gaps. In *International Conference of Research Applied to Defense and Security. Smart Innovation, Systems and Technologies*, 181. 391-397. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-4875-8_34
- Gonçalves, T. C., Dias, J., & Barros, V. (2022). Sustainability Performance and the Cost of Capital. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 63. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030063>
- Gonçalves, T. C., & Gaio, C. (2023). Corporate sustainability disclosure and media visibility: Mixed method evidence from the tourism sector. *Journal of Business Research*, 155, 113447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113447>
- Gonçalves, T., Gaio, C., & Costa, E. (2020). Committed vs opportunistic corporate and social responsibility reporting. *Journal of Business Research*, 115, 417-427. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.008>

- Gonçalves, T., Gaio, C., & Ferro, A. (2021). Corporate social responsibility and earnings management: Moderating impact of economic cycles and financial performance. *Sustainability*, 13(17), 9969. <https://doi.org/10.3390/su13179969>
- Gonçalves, T., Pimentel, D., & Gaio, C. (2021). Risk and Performance of European Green and Conventional Funds. *Sustainability*, 13(8), 4226. <https://doi.org/10.3390/su13084226>
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53–73. <https://doi.org/10.5840/10.2307/3857592>
- Gray, R. (2013). The practice of silent accounting. In *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing* (pp. 201–217).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed., Vol. 2). SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203/FULL/HTML>
- Helmig, B., Spraul, K., Society, D. I.-B. &. (2016). Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. *Sage*, 55(2), 151–187. <https://doi.org/10.1177/0007650313477841>
- Henriques, A., & Richardson, Julie. (2004). The Triple Bottom Line - Does it all add up? A. HENRIQUES J. RICHARDSON. In *Small Enterprise Development* (Vol. 16, Issue 1). Earthscan.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/S11747-014-0403-8>
- Hiebl, M. R. W., & Richter, J. F. (2018). Response rates in management accounting survey research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 59–79. <https://doi.org/10.2308/jmar-52073>
- Hörisch, J., Schaltegger, S., & Freeman, R. E. (2020). Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 275, 124097. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124097>
- Hossain, M. M., Alam, M., Hecimovic, A., Alamgir Hossain, M., & Choudhury Lema, A. (2016). Contributing barriers to corporate social and environmental responsibility practices in a developing country: A stakeholder perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 319–346. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2014-0056/FULL/XML>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Hummel, K., & Schlick, C. (2016). The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure – Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(5), 455–476. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.06.001>
- Jabbour, A. B., Jabbour, C. J., Hingley, M., Vilalta-Perdomo, E. L., Ramsden, G., & Twigg, D. (2020). Sustainability of supply chains in the wake of the coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) pandemic: lessons and trends. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 2(3), 117–122. <https://doi.org/10.1108/mscra-05-2020-0011>
- Jones, T. M. (1995). INSTRUMENTAL STAKEHOLDER THEORY: A SYNTHESIS OF ETHICS AND ECONOMICS. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/0312896219871976>
- Kirchherr, J., Pomun, T., & Walton, M. J. (2018). Mapping the Social Impacts of ‘Damocles Projects’: The Case of Thailand’s (yet Unbuilt) Kaeng Suea Ten Dam. *Journal of International Development*, 30(3), 474–492. <https://doi.org/10.1002/jid.3246>
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers’ attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.003>

- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://www.igi-global.com/article/common-method-bias-in-pls-sem/132843>
- Kock, N. (2020). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. In *Data Analysis Perspectives Journal* (Vol. 2, Issue 2). <https://www.scriptwarp.com>,
- Kristensen, H. S., Mosgaard, M. A., & Remmen, A. (2021). Integrating circular principles in environmental management systems. *Journal of Cleaner Production*, 286. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125485>
- Latapí, M., Jóhannsdóttir, L., Davíðsdóttir, B., & Morsing, M. (2021). The barriers to corporate social responsibility in the nordic energy sector. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13094891>
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234–256. <https://doi.org/10.1108/174711111111141512>
- Laurian, L., & Crawford, J. (2016). Organizational Factors of Environmental Sustainability Implementation: An Empirical Analysis of US Cities and Counties. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 18(4), 482–506. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2016.1138403>
- Lazzini, S., Anselmi, L., Schiavo, L. Lo, & Falanga, A. M. (2014). The role of information systems to support performance management in public administration: The case of the Italian regulatory authority for the energy sector. In *Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 6, pp. 47–64). Springer Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07905-9_4
- Leuenberger, D. Z., & Wakin, M. (2007). Sustainable Development in Public Administration Planning: An Exploration of Social Justice, Equity, and Citizen Inclusion. *Administrative Theory & Praxis*, 29(3), 394–411. <https://doi.org/10.1080/10841806.2007.11029601>
- Lisi, I. E. (2015). Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems. *Management Accounting Research*, 29, 27–44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.001>
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Madime, E., & Gonçalves, T. C. (2022a). Consequences of Social and Environmental Corporate Responsibility Practices: Managers' Perception in Mozambique. *International Journal of Financial Studies*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/ijfs10010004>
- Madime, E., & Gonçalves, T. C. (2022b). Determining Factors For Social and Environmental Practices of Corporate Responsibility in Mozambique. *Environmental and Social Management Journal*, 16(2), e03002. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v16n2-017>
- Maignan, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics* 2001 30:1, 30(1), 57–72. <https://doi.org/10.1023/A:1006433928640>
- McDowall, W., Geng, Y., Huang, B., Barteková, E., Bleischwitz, R., Türkeli, S., Kemp, R., & Doménech, T. (2017). Circular Economy Policies in China and Europe. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 651–661. <https://doi.org/10.1111/jiec.12597>
- Medeiros, E., Valente, B., Gonçalves, V., & Castro, P. (2022). How Impactful Are Public Policies on Environmental Sustainability? Debating the Portuguese Case of PO SEUR 2014–2020. *Sustainability*, 14(13), 7917. <https://doi.org/10.3390/SU14137917>
- Moore, D. R. J. (2013). Sustainability, institutionalization and the duality of structure: Contradiction and unintended consequences in the political context of an Australian water business. *Management Accounting Research*, 24(4), 366–386. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2013.06.006>
- Moreno, D., & Gonçalves, T. (2021). Collaborative governance outcomes and obstacles: Evidence from Portuguese armed forces. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1906487. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1906487>
- Morgan, K., & Sonnino, R. (2013). The school food revolution: Public food and the challenge of sustainable development. In *The School Food Revolution: Public Food and the Challenge of Sustainable Development*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781849773256>
- Pereira, V., Silva, G. M., & Dias, Á. (2021). Sustainability Practices in Hospitality: Case Study of a Luxury Hotel in Arrábida Natural Park. *Sustainability*, 13(6), 3164. <https://doi.org/10.3390/su13063164>
- Pintol, L., & Allui, A. (2020). Critical Drivers and Barriers of Corporate Social Responsibility in Saudi Arabia Organizations*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 259–268. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.259>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Podsakoff Mackenzie Lee Podzakoff JAP 2003 Common method biases. *Journal of Applied Psychology*, 88(5).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2017). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. In *Corporate Social Responsibility* (pp. 359–370).
- Prier, E., & McCue, C. P. (2009). The implications of a muddled definition of public procurement. *Journal of Public Procurement*, 9(3/4), 326–370. <https://doi.org/10.1108/jopp-09-03-04-2009-b002>
- PWC. (2016). Stock-taking of administrative capacity, systems and practices across the EU to ensure the compliance and quality of public procurement involving European Structural and Investment (ESI) Funds. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d1082259-0202-11e6-b713-01aa75ed71a1>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Schlittgen, R. (2014). Genetic algorithm segmentation in partial least squares structural equation modeling. *OR Spectrum*, 36, 251–276
- Sarstedt, M., Ringle, C., modeling, J. H.-P. least squares path, & 2017, undefined. (2017). Treating unobserved heterogeneity in PLS-SEM: A multi-method approach. *Springer*, 197. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_9
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research Methods for Business Students, sixth edition. *Research Methods for Business Students, January*, 2–30.
- Sauvé, S., Bernard, S., & Sloan, P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environmental Development*, 17, 48–56. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.09.002>
- Sendlhofer, T. (2020). Decoupling from Moral Responsibility for CSR: Employees' Visionary Procrastination at a SME. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 361–378. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04174-z>
- Silva, G. M., Gomes, P. J., Carvalho, H., & Gerales, V. (2021). Sustainable development in small and medium enterprises: The role of entrepreneurial orientation in supply chain management. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3804–3820. <https://doi.org/10.1002/bse.2841>
- Smith, J., Andersson, G., Gourlay, R., Karner, S., Mikkelsen, B. E., Sonnino, R., & Barling, D. (2016). Balancing competing policy demands: The case of sustainable public sector food procurement. *Journal of Cleaner Production*, 112, 249–256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.065>
- Sousa, R. (2019). Alimentação, Compras Públicas e Desenvolvimento Sustentável - o Caso das escolas. Universidade de Lisboa e Universidade Nova de Lisboa (Tese de Doutoramento).
- Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2018). Challenging issues in survey research: Discussion and suggestions. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 3–21. <https://doi.org/10.2308/jmar-51860>
- Stein, M. (2019). Sustainable Food Procurement. *Encyclopedia of Food and Agricultural Ethics*, 2297–2303. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1179-9_626
- Tench, R., Bowd, R., & Jones, B. (2007). Perceptions and perspectives: Corporate social responsibility and the media. *Journal of Communication Management*, 11(4), 348–370. <https://doi.org/10.1108/13632540710843940>
- Tenório, F. G. (2006). *Responsabilidade Social Empresarial: Teoria E Prática*.
- UN General Assembly, United Nations Framework Convention on Climate Change: resolution / adopted by the General Assembly, 20 January 1994, A/RES/48/189, available at: <https://www.refworld.org/docid/3b00f2770.html>
- Valério, J. (2021). *Determinantes da Adoção de Práticas de Responsabilidade Social – Contexto da Defesa Portuguesa*.
- Vroman, L. (1994). *The world we do or do not want* (pp. 562–567). https://doi.org/10.1007/978-94-011-0808-9_21
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions. In *Academy of Management Journal* (Vol. 59, Issue 2, pp. 534–544). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>
- Yu, Y., & Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. *Social Science Journal*, 53(2), 226–235. <https://doi.org/10.1016/J.SOSCIJ.2014.07.006>

8. Anexos

Anexo 1: Descrição da Amostra

Descrição da Amostra	Frequência	Percentagem
Amostra (n)	584	
CF1 - Atividade Económica		
Outras atividades de serviços	116	19,86%
Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	173	29,62%
Indústrias Transformadoras	49	8,39%
Construção	38	6,51%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	45	7,71%
Administração Pública e Defesa, Segurança Social Obrigatória	8	1,37%
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	11	1,88%
Alojamento, restauração e similares	11	1,88%
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	6	1,03%
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	10	1,71%
Atividades de informação e de comunicação	38	6,51%
Atividades de saúde humana e apoio social	18	3,08%
Atividades financeiras e de seguros	4	0,68%
Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição	18	3,08%
Educação	9	1,54%
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	17	2,91%
Indústrias extrativas	1	0,17%
Transportes e armazenagem	12	2,05%
CF2 - Localização geográfica		
Alentejo	24	4,11%
Algarve	4	0,68%
Área Metropolitana de Lisboa	265	45,38%
Centro	142	24,32%
Norte	82	14,04%
Madeira	11	1,88%
Açores	22	3,77%
Fora	34	5,82%
CF3 - Tamanho da Empresa		
Micro (<10 empregados)	307	52,57%
Pequena (10-49 empregados)	163	27,91%
Média (50-249 empregados)	71	12,16%
Grande (>250 empregados)	43	7,36%
CF4 - Cotada na Bolsa		
Não	558	95,55%
Sim	26	4,45%
CF5 - Idade empresa		
0-5 anos	40	6,85%
6-10 anos	74	12,67%
11-15 anos	71	12,16%
16-20 anos	61	10,45%
21-25 anos	69	11,82%
+ 25 anos	269	46,06%

Anexo 1 – Descrição da Amostra (Continuação)

CF6 - Última transação com a FA		
Anterior a 2015	49	8,39%
2015-2016	13	2,23%
2017-2018	36	6,16%
2019-2020	73	12,50%
2021-2022	413	70,72%
CF7 - Idade da parceria com a FA		
0-5 anos	265	45,38%
6-10 anos	125	21,40%
11-15 anos	75	12,84%
16-20 anos	43	7,36%
21-25 anos	24	4,11%
+25 anos	52	8,90%
CF8 - Unidades fornecidas		
Depósito Geral de Material da Força Aérea	77	13,18%
Direção de Abastecimento e Transportes	141	24,14%
Direção de Comunicações e Sistemas de Informação	58	9,93%
Direção de Engenharia e Programas	29	4,97%
Direção de Infraestruturas	81	13,87%
Direção de Manutenção dos Sistemas de Armas	31	5,31%
Unidade de Apoio de Lisboa	101	17,29%
Outras unidades (Bases Aéreas/Unidades Operacionais)	220	37,67%
CF9 - Grau de parceria (%Volume de Vendas à FA)		
0-25%	555	95,03%
26-50%	11	1,88%
51-75%	8	1,37%
76-100%	10	1,71%
CF10 - Código de Ética		
Não	193	33,05%
Sim	391	66,95%
CF11 - Fundos Sociais		
Não	506	86,64%
Sim	78	13,36%
CF12 - Departamento de sustentabilidade		
Não	447	76,54%
Sim	137	23,46%
CF13 - Responsável área sustentabilidade		
Não	401	68,66%
Sim	183	31,34%
CF14 - Formações em Sustentabilidade		
Não	391	66,95%
Sim	193	33,05%
CF15 - Relato sustentável		
Não	481	82,36%
Sim	61	10,45%
Sim, de acordo com as normas de relato	42	7,19%

Anexo 2: Estatística Descritiva da Variável Responsabilidade Social

Resp. Social	<i>Kurtosis: 1,152; Skewness: -1,164</i>	Média	Mediana	Desvio-Padrão
RS1	A empresa deve assegurar a qualidade de vida dos Colaboradores	4,519	5,000	0,680
RS2	A empresa deve desenvolver competências dos colaboradores	4,553	5,000	0,649
RS3	A empresa deve promover ações para assegurar a satisfação dos colaboradores no trabalho	4,581	5,000	0,625
RS4	A empresa deve despender tempo e dinheiro em prol dos projetos comunitários e ações de caridade	3,955	4,000	0,906
RS5	A empresa deve recrutar colaboradores com diferentes características sociodemográficas (género, idade, raça, portador de deficiência)	4,052	4,000	0,907
RS6	A empresa deve ter políticas de apoio à família	4,199	4,000	0,896

Anexo 3: Estatística Descritiva da Variável Responsabilidade Ambiental

Resp. Ambiental	<i>Kurtosis: 1,902; Skewness: -1,321</i>	Média	Mediana	Desvio-Padrão
RA1	A empresa tem de ter políticas claras e concretas	4,455	5,000	0,704
RA2	A empresa deve incluir no planeamento orçamental aquisições de bens e serviços ambientalmente responsáveis (produtos ecológicos)	4,293	4,000	0,804
RA3	A empresa deve integrar nos programas de marketing e cultura, planos de gestão ambiental, a visão e missão ambiental	3,981	4,000	0,928
RA4	A empresa deve reduzir a utilização de produtos que prejudicam o ambiente	4,509	5,000	0,725
RA5	A empresa deve implementar processos de poupança de energia e água	4,583	5,000	0,696
RA6	A empresa deve promover a separação de resíduos sólidos	4,599	5,000	0,671
RA7	A empresa deve promover a consciencialização ambiental	4,548	5,000	0,689
RA8	A empresa deve ter um sistema de gestão ambiental	4,302	5,000	0,820

Anexo 4: Estatística Descritiva da Variável Pressão

Pressão	<i>Kurtosis: 0,083; Skewness: -0,676</i>	Média	Mediana	Desvio-Padrão
PR1	Acionistas/Potenciais investidores	3,893	4,000	1,071
PR2	Consumidores	4,189	4,000	0,859
PR3	Organizações Governamentais	3,991	4,000	0,928
PR4	Organizações não-governamentais	3,623	4,000	1,042
PR5	Colaboradores	4,234	4,000	0,815
PR6	Comunidade Local/Público em Geral	4,005	4,000	0,909
PR7	Fornecedores	3,903	4,000	0,916
PR8	Concorrentes	3,617	4,000	1,010
PR9	Órgãos de comunicação social	3,733	4,000	1,020

Anexo 5: Estatística Descritiva da Variável Motivação

Motivação	<i>Kurtosis: 0,576; Skewness: -0,798</i>	Média	Mediana	Desvio-Padrão
MO1	Cumprir os regulamentos legais	4,377	5,000	0,749
MO2	Mostrar transparência das atividades	4,292	4,000	0,762
MO3	Por exigência dos acionistas	3,836	4,000	1,102
MO4	Para obter certificação de qualidade e outras exigências da indústria onde opera	4,171	4,000	0,845
MO5	Para cumprir com o sistema de gestão ambiental	4,147	4,000	0,819
MO6	Participar nos fundos de investimento sustentáveis ou obter outro tipo de financiamento	3,830	4,000	0,971
MO7	Para construir uma boa imagem e por via disso obter reputação e outros benefícios do mercado	4,317	4,000	0,763
MO8	Para responder às pressões de outras partes interessadas	4,110	4,000	0,816
MO9	Para se inscrever no Mercado de Capitais	3,230	3,000	1,151
MO10	Imitar os Potenciais Concorrentes	3,197	3,000	1,181

Anexo 6: Estatística Descritiva da Variável Barreiras

Barreiras	<i>Kurtosis: 0,119; Skewness: -0,578</i>	Média	Mediana	Desvio-Padrão
BA1	Falta de regulamentação específica	3,873	4,000	0,930
BA2	Falta de políticas de incentivos	4,175	4,000	0,885
BA3	Fraca pressão dos stakeholders, Mídias e sociedade em geral	3,635	4,000	0,948
BA4	Elevado custo de implementação	4,254	4,000	0,863
BA5	Fraca expectativa de benefícios	3,976	4,000	0,945
BA6	Falta de pessoal qualificado	3,815	4,000	0,951
BA7	Fraco comprometimento	3,758	4,000	0,922
BA8	Dificuldade de apresentação de indicadores	3,648	4,000	0,910
BA9	Exclusão de aspetos sociais e ambientais no Planeamento estratégico	3,666	4,000	0,877
BA10	Receio de mostrar ações negativas	3,365	3,000	1,024
BA11	Resistência à mudança	3,743	4,000	1,054

Anexo 7: Estatística Descritiva da Variável Apoio

Apoio	<i>Kurtosis: -0,362; Skewness: -0,459</i>	Média	Mediana	Desvio-Padrão
AP1	A FA pagaria mais para comprar produtos de uma empresa social e ambientalmente responsável	3,080	3,000	1,144
AP2	A FA considera a reputação ética das empresas quando compra	3,528	4,000	1,097
AP3	A FA evita comprar produtos de uma empresa que se envolva em ações eticamente reprováveis	3,773	4,000	1,146
AP4	A FA pagaria mais para comprar produtos de uma empresa que se preocupa com o bem-estar da nossa sociedade	3,261	3,000	1,157
AP5	Se o preço e a qualidade de dois produtos forem os mesmos, a FA compraria à empresa que tem uma reputação socialmente responsável	3,860	4,000	1,091

Anexo 8: Consistência Interna e Validade Convergente

Variáveis	Indicadores	Consistência Interna			Validade Convergente	
		Cronbach Alpha	rho_A	CR	AVE	OL
Responsabilidade Social	RS1	0,881	0,884	0,910	0,626	0,775
	RS2					0,780
	RS3					0,782
	RS4					0,789
	RS5					0,811
	RS6					0,811
Responsabilidade Ambiental	RA1	0,912	0,914	0,928	0,618	0,789
	RA2					0,775
	RA3					0,761
	RA4					0,816
	RA5					0,787
	RA6					0,775
	RA7					0,820
	RA8					0,766
Pressão	PR1	0,836	0,844	0,879	0,549	Removido
	PR2					Removido
	PR3					Removido
	PR4					0,720
	PR5					0,721
	PR6					0,806
	PR7					0,792
	PR8					0,683
	PR9					0,717
Motivação	MO1	0,847	0,857	0,886	0,564	Removido
	MO2					0,742
	MO3					Removido
	MO4					0,694
	MO5					0,811
	MO6					0,724
	MO7					0,767
	MO8					0,763
	MO9					Removido
	MO10					Removido
Barreiras	BA1	0,822	0,824	0,876	0,586	Removido
	BA2					Removido
	BA3					0,696
	BA4					Removido
	BA5					0,714
	BA6					Removido
	BA7					0,781
	BA8					0,814
	BA9					0,813
	BA10					Removido
	BA11					Removido
Apoio	AP1	0,882	0,887	0,914	0,681	0,845
	AP2					0,853
	AP3					0,750
	AP4					0,890
	AP5					0,779

Anexo 9: Matriz dos Cross-Loadings

	Apoio	Barreiras	Motivação	Resp. Ambiental	Resp. Social	Pressão
AP1	0,845	0,246	0,340	0,193	0,168	0,320
AP2	0,853	0,210	0,271	0,187	0,187	0,309
AP3	0,750	0,216	0,318	0,218	0,227	0,273
AP4	0,890	0,268	0,308	0,186	0,144	0,312
AP5	0,779	0,221	0,278	0,212	0,209	0,270
BA3	0,207	0,696	0,377	0,276	0,260	0,389
BA5	0,124	0,714	0,249	0,231	0,200	0,264
BA7	0,187	0,781	0,277	0,227	0,216	0,326
BA8	0,264	0,814	0,346	0,216	0,221	0,417
BA9	0,281	0,813	0,365	0,274	0,247	0,410
MO2	0,274	0,310	0,742	0,505	0,468	0,546
MO4	0,250	0,277	0,694	0,314	0,284	0,301
MO5	0,262	0,294	0,811	0,437	0,369	0,428
MO6	0,320	0,408	0,724	0,328	0,275	0,453
MO7	0,234	0,305	0,767	0,431	0,378	0,461
MO8	0,328	0,357	0,764	0,369	0,367	0,526
RA1	0,196	0,256	0,448	0,789	0,590	0,306
RA2	0,196	0,268	0,368	0,775	0,556	0,368
RA3	0,217	0,317	0,457	0,761	0,581	0,373
RA4	0,132	0,199	0,372	0,816	0,524	0,303
RA5	0,144	0,222	0,369	0,787	0,530	0,272
RA6	0,161	0,218	0,405	0,775	0,480	0,309
RA7	0,188	0,278	0,481	0,820	0,567	0,379
RA8	0,247	0,255	0,476	0,766	0,546	0,370
RS1	0,103	0,200	0,346	0,515	0,775	0,315
RS2	0,170	0,249	0,391	0,553	0,780	0,348
RS3	0,123	0,183	0,349	0,556	0,782	0,321
RS4	0,204	0,254	0,382	0,571	0,789	0,390
RS5	0,233	0,255	0,427	0,582	0,811	0,364
RS6	0,210	0,280	0,412	0,540	0,811	0,390
PR4	0,290	0,405	0,448	0,329	0,318	0,720
PR5	0,226	0,286	0,487	0,378	0,408	0,721
PR6	0,240	0,325	0,495	0,315	0,343	0,806
PR7	0,320	0,363	0,499	0,385	0,383	0,792
PR8	0,279	0,367	0,414	0,213	0,250	0,683
PR9	0,248	0,399	0,354	0,249	0,262	0,717

Anexo 10: Correlações de Fornell-Larcker

	Apoio	Barreiras	Motivação	Resp. Ambiental	Resp. Social	Pressão
Apoio	0,825					
Barreiras	0,282	0,765				
Motivação	0,367	0,428	0,751			
Resp. Ambiental	0,24	0,324	0,542	0,786		
Resp. Social	0,224	0,302	0,488	0,699	0,792	
Pressão	0,361	0,477	0,613	0,431	0,451	0,741

Anexo 11: Rácios de Heterotrait-Monotrait

	Apoio	Barreiras	Motivação	Resp. Ambiental	Resp. Social	Pressão
Apoio						
Barreiras	0,327					
Motivação	0,428	0,511				
Resp. Ambiental	0,265	0,365	0,594			
Resp. Social	0,252	0,348	0,545	0,775		
Pressão	0,419	0,575	0,708	0,475	0,511	

Anexo 12: Teste de Colinearidade Completa

	Apoio	Barreiras	Motivação	Resp. Ambiental	Resp. Social	Pressão
Apoio		1,206	1,181	1,208	1,208	1,19
Barreiras	1,382		1,354	1,358	1,363	1,283
Motivação	1,889	1,887		1,863	1,989	1,708
Resp. Ambiental	2,18	2,17	2,042		1,45	2,176
Resp. Social	2,083	2,077	2,063	1,381		2,026
Pressão	1,811	1,685	1,596	1,865	1,824	

Anexo 13: Efeitos Totais e VIF

Relação	Média Original	Desvio Padrão	Valor-p	VIF
Apoio -> Responsabilidade Ambiental	0,047	0,017	0,003	
Barreiras -> Responsabilidade Ambiental	0,077	0,043	0,035	1,346
Motivação -> Responsabilidade Ambiental	0,430	0,044	0,000	1,665
Pressão -> Responsabilidade Ambiental	0,129	0,045	0,002	1,761
Apoio -> Responsabilidade Social	0,081	0,020	0,000	
Barreiras -> Responsabilidade Social	0,055	0,045	0,110	1,346
Motivação -> Responsabilidade Social	0,327	0,050	0,000	1,665
Pressão -> Responsabilidade Social	0,223	0,049	0,000	1,761
Apoio -> Pressão	0,361	0,040	0,000	1

Anexo 14: Coeficiente de Determinação (R²)

Variável Endógena	R ²	Desvio-Padrão	Estatística t	Valor p
Responsabilidade Ambiental	0,314	0,037	8,603	0,000
Responsabilidade Social	0,277	0,037	7,452	0,000
Pressão	0,130	0,029	4,434	0,000

Anexo 15: Tamanho dos efeitos (f²)

Relação	f ²	Estatística t	Valor p	Tamanho do efeito
Apoio→Pressão	0,150	3,775	0,000	Médio
Barreiras→Responsabilidade Ambiental	0,006	0,782	0,217	Nulo
Barreiras→Responsabilidade Social	0,003	0,499	0,309	Nulo
Motivação→Responsabilidade Ambiental	0,162	3,939	0,000	Médio
Motivação→Responsabilidade Social	0,089	2,868	0,002	Pequeno
Pressão→Responsabilidade Ambiental	0,014	1,324	0,093	Pequeno/Nulo
Pressão→Responsabilidade Social	0,039	2,088	0,018	Pequeno

Anexo 16: Efeito Preditivo (q^2)

Relação	Q²	Q² Excluído	q²	Efeito Preditivo
Barreiras→Responsabilidade Ambiental	0,188	0,185	0,004	Pequeno/Nulo
Barreiras→Responsabilidade Social	0,170	0,169	0,001	Pequeno/Nulo
Motivação→Responsabilidade Ambiental	0,188	0,121	0,083	Pequeno
Motivação→Responsabilidade Social	0,170	0,130	0,048	Pequeno
Pressão→Responsabilidade Ambiental	0,188	0,182	0,007	Pequeno/Nulo
Pressão→Responsabilidade Social	0,170	0,152	0,022	Pequeno

Anexo 17: Efeitos Totais PLSc

Relação	Média Original	Desvio Padrão	Valor-p
Apoio -> Responsabilidade Ambiental	0,008	0,033	0,815
Barreiras -> Responsabilidade Ambiental	0,034	0,052	0,512
Motivação -> Responsabilidade Ambiental	0,606	0,093	0,000
Pressão -> Responsabilidade Ambiental	0,021	0,086	0,812
Apoio -> Responsabilidade Social	0,079	0,035	0,023
Barreiras -> Responsabilidade Social	0,011	0,054	0,844
Motivação -> Responsabilidade Social	0,426	0,097	0,000
Pressão -> Responsabilidade Social	0,208	0,084	0,014
Apoio -> Pressão	0,379	0,050	0,000

Anexo 18: Output gráfico do SmartPLS para o modelo final

