

MESTRADO EM
Ciências Empresariais

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL
ADOTADAS NA INDÚSTRIA DO CALÇADO EM PORTUGAL

MARIA MARGARIDA SANTOS DA COSTA E SILVA

MARÇO 2019

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL
ADOTADAS NA INDÚSTRIA DO CALÇADO EM PORTUGAL

MARIA MARGARIDA SANTOS DA COSTA E SILVA

ORIENTAÇÃO:
PROF. DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES

MARÇO 2019

RESUMO

A importância da sustentabilidade ou do desenvolvimento sustentável é uma questão importante nos negócios e no ambiente social de hoje, fruto da degradação desenfreada do ambiente ecológico. Para uma organização, a procura por objetivos económicos não é uma alternativa sólida em termos de sustentabilidade e lucratividade a longo prazo se os mesmos resultarem em danos irreversíveis no meio ambiente, em falhas na melhoria de condições de trabalho para os seus funcionários e para a comunidade em geral.

Assim, tornou-se fundamental que qualquer organização se comporte de uma maneira social e ambientalmente responsável, enquanto que simultaneamente tenta alcançar os seus objetivos económicos.

Neste contexto, julgou-se importante estudar a temática da Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável (GCAS), visando avaliar a dimensão da introdução de práticas de GCAS numa organização, bem como o desempenho da organização em todas as três dimensões da sustentabilidade (económica, social e ambiental) e, ainda, o desempenho não financeiro, como resultado do cumprimento de práticas de GCAS.

Os resultados obtidos demonstram que a maior parte das práticas de GCAS são executadas pelas organizações, tendo uma influência positiva significativa quando relacionadas com as medidas de desempenho de GCAS.

Verifica-se que comunidade envolvente tem um papel importante não só na aplicação de práticas de GCAS como também nas medidas de desempenho, com mais enfoque para o Desempenho Não Financeiro.

Palavras-chave: Gestão da Cadeira de Abastecimento; Gestão da Cadeira de Abastecimento Sustentável; Práticas de Gestão da Cadeira de Abastecimento Sustentável; Desempenho de Gestão da Cadeira de Abastecimento Sustentável; Desempenho Não Financeiro

ABSTRACT

The importance of sustainability or sustainable development is an important issue in today's business and social environment as a result of the unbridled degradation of the ecological environment. For an organization, the pursuit of economic goals alone is not a sound alternative in terms of long-term sustainability and profitability if it results in irreversible damage to the environment, failure to improve working conditions for its employees, and community in general.

Thus, it has become fundamental that any organization behave in a socially and environmentally responsible manner, while simultaneously trying to achieve its economic goals.

In this context, it was considered important to study the issue of Sustainable Supply Chain Management (SSCM), in order to assess the extent of the introduction of SSCM practices in an organization, as well as the performance of the organization in all three dimensions of sustainability (economic, social and environmental) and non-financial performance as a result of compliance with SSCM practices.

The results show that most SSCM practices are executed by organizations and have a significant positive influence when related to SSCM performance measures.

It turns out that the surrounding community plays an important role not only in applying SSCM practices but also in performance measures, with a focus on Non-Financial Performance.

Keywords: Supply Chain Management; Sustainable Supply Chain Management; Environmental Management Practices; Environmental Management Performance; Non-Financial Performance

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
ÍNDICE	iii
LISTA DE QUADROS	iv
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS.....	v
AGRADECIMENTOS	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. Sustentabilidade.....	3
2.2. Gestão da Cadeia de Abastecimento	4
2.3. Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável	5
2.4. Práticas de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável.....	7
2.4.1. Práticas de Gestão Ambiental	8
2.4.2. Práticas de Inclusão Social.....	8
2.4.3. Práticas de Operação.....	9
2.4.4. Integração da Cadeia de Abastecimento	10
2.5. Desempenho da Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável	10
2.5.1. Desempenho Ambiental.....	11
2.5.2. Desempenho Social.....	11
2.5.3. Desempenho de Operações	11
2.5.4. Competitividade	12
2.5.5. Desempenho não financeiro.....	12
3. METODOLOGIA	15
3.1. Objetivos do estudo e perguntas de pesquisa	15
3.2. População objeto do estudo	15
3.3. Processo de recolha de informação	16
3.4. Desenho do questionário	17
3.5. Definição da amostra	17
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	24
5.1. Limitações do Estudo	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
ANEXOS.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estatística Descritiva de Práticas e Medidas de Desempenho	19
Quadro 2 – Correlações entre Práticas e Medidas de Desempenho	21
Quadro 3 – Alpha de Cronbach	22
Quadro 4 – Regressão Linear Múltipla: Práticas de GCAS e Desempenho Não Financeiro	23
Quadro 5 – Regressão Linear Múltipla: Medidas de Desempenho de GCAS e Desempenho Não Financeiro	23

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

- AO – Aprendizagem Organizacional
- CAS – Cadeia de Abastecimento Sustentável
- DSC – Desempenho Social centrado na Comunidade
- DSF – Desempenho Social centrado no Funcionário
- GC – Gestão do Conhecimento
- GCA – Gestão da Cadeia de Abastecimento
- GCAS – Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável
- ICA – Integração da Cadeia de Abastecimento
- JIT – *Just in Time*
- PGA – Práticas de Gestão Ambiental
- PO – Práticas de Operação
- PSIC – Práticas Socialmente Inclusivas para Comunidade
- PSIF – Práticas Socialmente Inclusivas para Funcionários
- RSC – Responsabilidade Social Corporativa
- TQM – *Total Quality Management*

AGRADECIMENTOS

Este Trabalho Final de Mestrado foi a concretização de um objetivo há muito tempo idealizado.

Não poderia deixar de agradecer a quem me ajudou durante todo este processo.

Agradecer às pessoas mais importantes da minha vida, a minha mãe, o meu pai e à minha irmã, por nunca me terem deixado desistir, mesmo quando achava que era o único caminho possível. Sem o apoio fundamental da minha família não estaria onde estou hoje e não teria conquistado metade do que já conquistei.

Também gostaria de agradecer ao Professor Doutor José Miguel Soares por todas as horas, conselhos e ensinamentos dispensados. Sem a sua ajuda fundamental e motivação tal não era possível.

Não menos importante, agradecer a todos os meus amigos que me acompanharam durante esta jornada, principalmente à minha grande amiga Inês, pelo longo caminho que percorremos juntas, apoiando-nos uma à outra sem deixarmos que nenhuma de nós desistisse.

Agradecer a todas as empresas da indústria do calçado que contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.

E por fim, ao ISEG por me permitir ingressar neste mestrado e ter a oportunidade de desenvolver competências que considero fundamentais para minha vida profissional e pessoal.

1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a maior parte das empresas estavam simplesmente preocupadas em atingir os objetivos económicos, colocando de parte as questões ambientais e sociais. Contudo, os desenvolvimentos contemporâneos, durante a última época, revelam que não só os objetivos económicos devem ser uma preocupação a longo prazo das organizações. É fulcral que as organizações consigam rentabilidade a longo prazo sem causarem danos irreversíveis no ecossistema, e ainda a possibilidade de criarem melhores condições de segurança e trabalho não só para os seus trabalhadores, como também para toda a comunidade envolvente.

Assim, tornou-se fundamental que qualquer organização se comporte de uma maneira social e ambientalmente responsável, enquanto que simultaneamente tenta alcançar os seus objetivos económicos.

Segundo Golicic e Smith (2013) a adoção de práticas de Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA) por uma organização, não se limita a mitigar o impacto ambiental negativo na área envolvente, como também resulta num impacto positivo e significativo no desempenho económico da organização. Da mesma forma que a implementação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) por uma organização, não se limita a abordar apenas as necessidades dos colaboradores e da comunidade local, como também na maioria das vezes dá origem a um impacto positivo sobre o desempenho financeiro da empresa (Zhu, Liu & Lai, 2016).

A combinação dos objetivos de RCS e da Cadeia de Abastecimento Verde dão origem à Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável (GCAS) que visa ajudar as organizações a alcançar tanto os seus objetivos económicos como os objetivos ambientais e sociais.

A Cadeia de Abastecimento Sustentável (CAS) tornou-se um marco para qualquer empresa que procura atingir metas sustentáveis. Assim a imagem de uma empresa não está mais relacionada com o antigo paradigma de ser sustentável nas suas próprias atividades, mas sim associada a uma forte colaboração entre todas as partes interessadas da cadeia de abastecimento, no sentido de uma atividade sustentável. É então fundamental criar novos métodos e ferramentas para conseguir atingir os três pilares da sustentabilidade mais habituais: económico, ambiental e social, na cadeia de múltiplas partes interessadas, levando também este trabalho em consideração o desempenho não financeiro quando relacionado com as práticas de sustentabilidade.

Neste contexto, julgou-se importante estudar a temática da Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável (GCAS) na indústria do calçado em Portugal, visando avaliar a dimensão da introdução de práticas de GCAS numa organização, bem como o desempenho da

organização nos aspetos económico, ambiental, social e não financeiro como resultado do cumprimento de práticas de GCAS.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, o primeiro correspondendo à Introdução, fazendo referência ao objetivo principal do estudo desenvolvido.

O segundo capítulo consiste na Revisão da Literatura, que irá abordar todo o suporte bibliográfico necessário para o desenvolvimento do estudo, nomeadamente temas como a sustentabilidade, GCA, GCAS, práticas e desempenho da GCAS e desempenho não financeiro.

O terceiro capítulo consiste na Metodologia onde são apresentados o objetivo do estudo e perguntas de pesquisa, a população objeto do estudo, o processo de recolha de informação, o desenho do questionário e a definição da amostra.

No quarto capítulo são apresentados os resultados e realizada a análise dos mesmos.

Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as conclusões, limitações e recomendações do presente estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Sustentabilidade*

A problemática da sustentabilidade remonta à década de 70, assumindo maior importância a partir do momento em que a sociedade começa a estar consciente do impacto que os seres humanos têm sobre um meio ambiente com recursos naturais limitados. No entanto, só ganha visibilidade pública a partir de 1972, ano da primeira crise do petróleo, e é tema chave da conferência das Nações Unidas de 1983, cujo objetivo era o de continuar a atingir crescimento económico e industrial, mas agora sem prejuízo para o meio ambiente.

A definição de “desenvolvimento sustentável” só viria a efetivar-se, em 1987, no relatório *Our Common Future*¹, elaborado pela Comissão Mundial do Ambiente do Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas: O desenvolvimento sustentável procura responder às necessidades e aspirações do presente, sem comprometer as gerações vindouras.

Cinco anos depois na *Earth Summit* de 1992, e tendo por base o supracitado relatório, é lançada e adotada a *Agenda 21*, e ainda estabelecida a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável. Desde então os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade têm proliferado em discursos de diversas áreas, tais como: a ecologia e o meio ambiente; a economia; a educação; a arquitetura; a política; a saúde; os direitos humanos; a cultura, entre outros.

Tendo em conta que a sustentabilidade engloba três dimensões: económica, social e ambiental, isto implica que as organizações tenham atenção a todas elas para manter a harmonia, e alcançar o objetivo de desenvolvimento a longo prazo.

A necessidade de implementar o conceito de sustentabilidade nas organizações obrigou ao aprofundamento da noção de qualidade, incluindo esta noção, outros valores mais abrangentes, como por exemplo, a qualidade do ambiente natural e social com vista a melhorar a saúde e a qualidade de vida das pessoas (Zwetsloot & Van Marrewijk, 2004).

De um modo geral, os consumidores possuem uma maior consciência da situação e, por isso, valorizam cada vez mais a qualidade do planeta. Como tal, esperam a conformidade com os requisitos, a adequação ao uso, a garantia e certificação, mas também desejam produtos e serviços que sejam *ecofriendly*, ecológicos, e recicláveis. Isto leva a que os ciclos de melhoria da qualidade e da sustentabilidade tendam a sobrepor-se cada vez mais (Lopes & Capricho, 2007).

¹ “O nosso futuro comum” também conhecido por *Brundtand Report*

Desta forma, a preocupação das organizações com a maneira como lidam com o meio ambiente adquire importância estratégica, comprovado pelo fato de que a adesão das organizações às normas da série ISO 14000 (normas de certificação ambiental) tem registado um forte crescimento nos últimos anos (Matias & Coelho, 2002).

2.2. *Gestão da Cadeia de Abastecimento*

Sustentabilidade e Gestão de Cadeia de Abastecimento (GCA) são dois conceitos que, embora independentes, criaram muitos debates na última década (Seuring, Sarkis, Muller & Rao, 2008). No entanto, a crescente integração da sustentabilidade na GCA demonstra uma área em evolução onde estes dois conceitos se relacionam (Ashby, Leat & Hudson-Smith, 2012).

O conceito começou a receber atenção crescente de autores e profissionais desde o final dos anos 90, como resposta à pressão competitiva em termos de melhor qualidade, redução de custos, maior capacidade de resposta e menor tempo de resposta (Das, 2017).

Segundo Das (2017), a génese da GCA parece ser um fenómeno evolutivo com o desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total (TQM), *Just In Time* (JIT) e produção *lean* nas fábricas japonesas.

Os principais objetivos da TQM são projetar a qualidade nos produtos e serviços, institucionalizando uma cultura corporativa que enfatize o foco no cliente, a melhoria contínua, a participação ativa dos recursos humanos e a tomada de decisão baseada em dados (Das, 2017).

Segundo o mesmo autor, existe uma natureza idêntica entre as sete dimensões da gestão da qualidade elaboradas por Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994) e as doze práticas de TQM elaboradas por Ahire, Golhar e Waller (1996): o comprometimento da gestão de topo, o foco no cliente, o uso do controle do processo, a qualidade do design do produto, o envolvimento dos recursos humanos e o envolvimento do fornecedor.

De acordo com Mehra e Inman (1992) existem vinte elementos de práticas de implementação do JIT agrupadas em quatro fatores: comprometimento da gestão; estratégia de produção do JIT; estratégia do fornecedor JIT e estratégia de educação JIT.

A produção *lean* é considerada a extensão do JIT, distinguindo-se pelo facto do seu foco ser na eliminação de resíduo, o que permite uma simplificação dos processos de produção. A filosofia da produção *lean* sugere que cada passo no processo de produção deve acrescentar algum valor ao cliente e pelo qual o cliente está disposto a pagar (Das, 2017).

O sucesso do JIT e da produção *lean* requerem não só o desenvolvimento de uma estreita relação com os fornecedores, como também a integração dos mesmo no plano de produção. Assim, a qualidade é considerada uma pré-requisito essencial para a implementação bem-sucedida de JIT e a produção *lean* (Das, 2017).

O foco específico da TQM parece estar na qualidade, enquanto o JIT enfatiza qualidade, custo e tempo de entrega. A produção *lean* adiciona mais uma dimensão: a avaliação de cada atividade como valor agregador ou não agregador de valor da perspectiva do cliente (Das, 2017).

A partir de 1990, as empresas passaram a atuar de forma mais ética e socialmente responsável devido ao aumento da consciencialização sobre práticas verdes e à intensificação da concorrência nas suas práticas de GCA (Verma, Dixit & Singh, 2018).

Desde a introdução do conceito no início dos anos 80, a GCA tem sido descrita como a gestão e controle de materiais, fluxos de informação e atividades de logística internamente dentro de uma organização e também externamente entre organizações (Payman & Searcy, 2013).

Contudo, pesquisas mais recentes, atribuem aspetos adicionais, tais como risco (Colicchia & Strozzi, 2012), desempenho (Hassini, Surti & Searcy, 2012) e integração (Fabbe-Costes & Jahre, 2007). É dada ainda uma ênfase crescente aos fluxos de informação, ao relacionamento interno e externo (Stock, Boyer & Harmon, 2010) e à gestão de redes de fornecedores (Pilbeam, Alvarez & Wilson, 2012).

O crescente interesse pela GCA levou ao desenvolvimento de inúmeras definições onde se verifica que está focada na gestão de fluxos de materiais, serviços e informações, tal como se verifica no estudo realizado por Payman e Searcy (2013).

A gestão destas atividades é baseada na necessidade de coordenação dentro da organização e com os seus fornecedores, para além de ser dado destaque à necessidade de atender a todas as partes interessadas, em particular as dos clientes.

Os principais resultados destas atividades permitem criar valor, melhorar a eficiência e melhorar desempenho geral da cadeia de abastecimento.

2.3. *Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável*

A Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA) concentra-se principalmente em atingir objetivos económicos desde o fornecimento de *inputs* até à entrega final de produtos, não contemplando fatores sociais ou ambientais. A cadeia de abastecimento atual deve-se comportar de maneira social e ambientalmente responsável, dando assim origem ao conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável (GCAS). Ou seja, a GCAS tenta integrar todas as três dimensões de sustentabilidade e, em seguida, tenta alcançar a meta económica e a social e, ainda o objetivo ambiental de uma organização (Das, 2017).

Muitos autores tais como Zhu e Sarkis (2004), Holt e Ghobadian (2009), Nimawat e Namdev (2010), Green, Zelbst, Meacham e Bhadauria (2012), Lee, Tae Kim e Choi (2012),

Laosirihongthong, Adebajo e Tan (2013), Thoo, Hamid, Rasli e Zhang (2014), e Fahimnia, Sarkis e Davarzani (2015) também destacam a GCAS como um conceito multidimensional.

De acordo com Verma *et al.* (2018), este conceito não só integra a gestão de *inputs* e *outputs* como também tenta alcançar o consumidor final através da reciclagem e reutilização.

Carter e Rogers (2008) definem GCAS como a integração estratégica e transparente, e a realização dos objetivos sociais, ambientais e económicos de uma organização, no que diz respeito à coordenação sistemática dos principais processos de negócios inter-organizacionais, para melhorar o desempenho económico de longo prazo de cada organização e das suas cadeias de abastecimento.

Corbett e Klassen (2006) argumentam que a GCAS é uma extensão natural do *Just in Time*, *Total Quality Management* (TQM) e produção *lean*.

No contexto da cadeia de abastecimento, a dimensão ambiental da sustentabilidade tem sido abordada com mais frequência do que a dimensão social, levando ao termo GCAS. No entanto, tem-se vindo a dar mais importância à sustentabilidade social, evidenciada por um número crescente de organizações que publicam anualmente relatórios de responsabilidade social corporativa (RSC) (Subrata & Partha, 2014).

Segundo Srivastava (2007) apud (Verma *et al.*, 2018), as principais dimensões da GCAS são a produção verde, compras, logística e distribuição para a melhoria da sustentabilidade.

Para Van Hock e Erasmus (2000) a GCAS tornou-se parte integrante da filosofia organizacional para obter lucros e aumentar a quota de mercado, mitigando riscos ambientais e o seu impacto, e aumentando a eficácia da sustentabilidade nas organizações e nos seus parceiros.

Tornou-se obrigatório considerar o desempenho económico e social como um fator que pode levar ao alcance da sustentabilidade. Muitas empresas de produção começaram a implementar práticas de GCAS para cumprir as regras e regulamentos do governo relativos ao ambiente, e também, às exigências dos clientes para produtos e serviços que são ambientalmente sustentáveis (Verma *et al.*, 2018).

Segundo Seuring e Muller (2008) apud (Verma *et al.*, 2018), a GCAS pode ser considerada como uma ferramenta de fluxo de capital, de informação material e de cooperação entre empresas, visando três dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económica e ambiental), atendendo, assim, aos requisitos dos *stakeholders*. Para satisfazer o triplo objetivo da sustentabilidade, as organizações devem levar em consideração o conceito de desenvolvimento sustentável desde o início da formulação de políticas e da GCA.

Assim, as organizações devem ter em conta uma nova abordagem através de práticas de sustentabilidade que levaram ao aumento do lucro, reduzindo o impacto ecológico (Meythi, 2013).

Atualmente, a redução de custos em compras de materiais e consumo de energia é um dos principais parâmetros para o futuro sustentável (Green *et al.*, 2012).

A sustentabilidade do processo ecológico pode ser alcançada quando os fornecedores obtêm e partilham informação através dos fabricantes sobre as melhores práticas ambientais e a eliminação dos riscos ambientais durante o processo de produção (Verma *et al.*, 2018).

Hoje as organizações reconhecem a importância da iniciativa estratégica para competir num mercado global para o crescimento verde e sustentável, devido ao aumento das pressões regulatórias (Melville, 2010; Dao, Langella & Carbo, 2011; Butler, 2011).

A modernização, nas organizações, da GCA para a GCAS desempenha um papel vital na consciencialização ambiental. Estas práticas sustentáveis ajudam a diminuir os efeitos adversos da mudança climática, calamidades naturais, desequilíbrio ecológico e outros problemas ambientais.

O papel das organizações na promoção de um desenvolvimento que respeite o meio ambiente, não tem como finalidade apenas a necessidade de resolver os problemas ambientais acumulados ao longo dos anos, como consequências das suas atividades, mas também da ampliação da sua influência em todas as esferas da atividade humana. A perceção da globalização dos problemas ambientais é um fenómeno económico, social, político e cultural que, embora não seja algo novo, foi aprofundado nas duas últimas décadas do século passado devido a iniciativas da União Europeia, do Mercosul e do *North American Free Trade Agreement* (Barbieri, 2011).

2.4. *Práticas de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável*

Como já foi referido na introdução do presente Trabalho Final de Mestrado, este estudo baseia-se num outro desenvolvido por Das (2017), que projeta uma escala apropriada para práticas e desempenho de GCAS.

Assim, e em sintonia com os princípios de sustentabilidade e o conceito de GCA, as práticas de GCAS consideradas no presente estudo foram agrupadas em quatro blocos: práticas de gestão ambiental, práticas socialmente inclusivas, práticas operacionais, e integração da CA. Estes quatro blocos de construção são destinados a absorver toda a essência das práticas de GCAS.

Além disso, a justificativa para categorizá-los em quatro blocos de construção é ter práticas claramente distinguíveis e operacionalizáveis e, finalmente, desenvolver uma escala empiricamente validada de práticas de GCAS (Das, 2017).

2.4.1. Práticas de Gestão Ambiental

Segundo Das (2017), vários autores como Porter e Linde (1995), Hart (1995), Shrivastava (1995), Klassen e McLaughlin (1996), Klassen e Whybark (1999), consideram as Práticas de Gestão Ambiental (PGA) como um dos fatores importantes que influenciam o desempenho de uma organização e a sua competitividade.

González-Benito e González-Benito (2005) ao avaliar o impacto da proatividade ambiental nos negócios, identificaram itens relevantes que possam capturar as práticas relevantes para o meio ambiente: substituição de materiais perigosos, projetos focados na redução do consumo de energia e de produção de resíduos, embalagens recicláveis ou reutilizáveis na logística, entre outros.

Alguns dos itens relacionado com as práticas verdes em toda a CA identificados por Zhu e Sarkis (2004, 2007); Zhu, Sarkis e Lai (2007, 2008a) e Zhu, Sarkis, Cordeiro e Lai (2008) são: a existência de certificação ISO 14001, ou outros sistemas de gestão ambiental comparáveis; fornecimento de especificação de projeto para fornecedores para itens produzidos que incluem conformidade ambiental; certificação ISO 14001 dos fornecedores; cooperação com clientes para design ecológico, produção mais limpa e embalagens verdes; concepção de produtos para redução do consumo de materiais e energia; concepção de produtos para evitar ou reduzir o uso de materiais perigosos; concepção de produtos para reutilização, reciclagem e recuperação de materiais; utilização de fontes renováveis de energia.

Mais recentemente Beske, Land e Seuring (2014) e Beske e Seuring (2014) sugeriram a adoção de padrões ambientais e certificação, por exemplo ISO 14001, pela organização e pelos seus fornecedores para minimizar o risco devido a impactos ambientais adversos. Recomendaram, ainda, a inclusão da proatividade através da avaliação do ciclo de vida, que essencialmente implica a reutilização e reciclagem de produtos.

2.4.2. Práticas de Inclusão Social

É fundamental que uma organização se preocupe com questões, entre outras, como as condições de trabalho, a saúde, a segurança, a educação/formação dos seus recursos humanos, e a comunidade envolvente.

No entanto, os resultados da pesquisa que relacionam práticas socialmente inclusivas adotadas por uma organização com seu desempenho são limitadas.

Vários autores citados por Das (2017) tais como McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988), e Mackay, Mackay e Barney (2007), revelam que as organizações com baixo desempenho em práticas de RSC teriam menor retorno sobre os ativos, sendo que as que se apoiam nessas práticas tendem a maximizar o seu valor de mercado.

Das (2017) refere ainda que Welford e Frost (2006) revelaram que utilização de práticas de RSC leva à redução direta de custos obtida através da redução do uso de energia, consumo de água, redução de desperdício e uso eficiente de matérias-primas.

Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi e Saaedi (2015) argumentaram que o efeito positivo das práticas de RSC no desempenho da empresa deve-se ao facto da RCS ter um efeito positivo na vantagem competitiva, reputação e satisfação do cliente.

Das (2017) no seu estudo, e de acordo com Welford e Frost (2006), Hutchins e Sutherland (2008), Lu, Rainy, Lee, Peter e Cheng (2012), Marshall, McCarthy, Heavey, e McGrath, (2014); Mani, Agarwal, Gunasekaram, Papadopoulos, Dubey e Childe (2016); Mani, Gunasekaram, Papadopoulos, Hazen e Dubey (2016) Zhu *et al.*, (2016), classificou as práticas socialmente inclusivas em duas: práticas socialmente inclusivas para funcionários (PSIF) e práticas socialmente inclusivas para comunidade (PSIC).

As PSIF incluem salários justos e benefícios, um ambiente de trabalho seguro, saudável e positivo, benefícios de cuidados de saúde, férias e outros benefícios adicionais, as oportunidades de crescimento, a proibição do trabalho infantil e a proteção dos direitos dos trabalhadores. As PSIC referem-se aos investimentos feitos por uma organização na criação de oportunidades para a comunidade envolvente em termos de criação de emprego e negócios, e também promoção de educação, formação e instalações de saúde, com a intenção de tornar a organização mais evoluída aos olhos dos seus *stakeholders* (Das, 2017).

2.4.3. Práticas de Operação

De acordo com Das (2017), as práticas de operação (PO) envolvem a introdução de técnicas de gestão de operações para melhorar a eficiência, melhorar a qualidade, reduzir o *stock* e minimizar o desperdício em toda a cadeia de valor.

A TQM, *Six Sigma*, JIT, Engenharia de Valor, produção *lean*, gestão de *stocks* estão incluídos em algumas PO.

Yang, Hong e Modi (2011) e Yang, Lin, Chan e Sheu (2010) provaram não só que as práticas de produção *lean* levam a um melhor desempenho de mercado e a melhor desempenho financeiro, como também que a implementação de práticas de GCA e melhoria contínua como JIT e TQM, levam à competitividade industrial de uma organização em termos de custo, qualidade e entrega.

De acordo com o estudo realizado por Das (2017) a implementação do sistema de Gestão da Qualidade tem como propósito criar a qualidade no produto, através da seleção de fornecedores com base na qualidade e não no custo, facilitando assim, os fornecedores a implementar a TQM, *Six Sigma*, entre outros.

Tan, Lyman e Wisner (2002), Kannan e Tan (2005), e Yang *et al.*, (2011) sugeriram também a adoção da técnica de controle científico de inventário e implementação do JIT na CA para melhorar a eficiência e reduzir o *stock*. Além disso, para minimizar o desperdício, foi proposto um sistema de produção *lean*.

Para melhorar a eficiência no transporte, Wu, Shen e Zhu (2015) e Sheu e Chen (2014) defendem a aplicação de economias de escala no transporte.

2.4.4. *Integração da Cadeia de Abastecimento*

A CA para além de complexa, também inclui várias atividades distribuídas em várias funções dentro de uma organização e, também em diferentes organizações, tanto a montante como a jusante (Das, 2017).

De acordo com Pagell (2004) e Power (2005), a Integração da Cadeia de Abastecimento (ICA) é uma abordagem para a integração direta e inversa de informações entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes. É ainda, um mecanismo de coordenação que simplifica os processos de negócio internos e externos (Cagliano, Caniato & Spina 2006, apud Das, 2017).

A ICA pode dividir-se em três tópicos fundamentais: integração do cliente, integração dos fornecedores e integração interna. Esses tópicos incluem a partilha de informações pelos fornecedores e/ou com os parceiros relativamente às exigências dos clientes, a partilha do plano de produção com os fornecedores, a partilha do inventário com fornecedores, e a integração e conexão entre todas as funções internas (Lii & Fang, 2016).

Tan *et al.*, (2002) e Kannan e Tan (2005) também identificaram outros aspetos relacionados com ICA, tais como, estabelecer contatos frequentes com membros da CA, estimar as necessidades futuras dos clientes, comunicar as necessidades dos clientes aos fornecedores, melhorar as atividades de integração na CA, e responder às necessidades dos clientes mantendo inventário adequado.

2.5. *Desempenho da Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável*

De acordo com Das (2017), existem basicamente quatro dimensões do desempenho da GCAS que integram a sustentabilidade no desempenho organizacional: desempenho económico, desempenho ambiental, desempenho social e a competitividade.

Outros autores como Zhu *et al.* (2007; 2008b), Green *et al.*, (2012); Zailani, Jeyaraman, Vengadasn e Premkumar (2012), incluíram o desempenho das operações, e Rao e Holt (2005),

Li, Raghu-Nathnan, Raghu-Nathan e Rao (2006) e Yang *et al.* (2010) consideraram, ainda, a dimensão da competitividade.

Tal como no estudo desenvolvido por Das (2017), também no presente estudo utilizaremos o termo desempenho operacional em vez de desempenho económico no desempenho organizacional, uma vez que a conotação do termo desempenho económico tem uma natureza bastante abrangente.

Além disso usaremos também o desempenho não financeiro referenciado por Suchayo, Utari, Budi, Hidayanto e Chahyati (2016), que consideraram muito importante essa dimensão.

2.5.1. *Desempenho Ambiental*

O desempenho ambiental pode ser medido através da redução na descarga de resíduos sólidos, líquidos, gasosos e materiais tóxicos; da redução no custo de tratamento e descarga de afluentes, da redução na frequência de acidentes ambientais, e da redução de ocorrências de acidentes em fábrica (Das, 2017; Welford & Frost 2006).

2.5.2. *Desempenho Social*

A avaliação do desempenho de uma organização no que diz respeito à dimensão social para os recursos humanos e para a comunidade, requer tempo suficiente durante o qual, a gestão de topo, precisa monitorizar em que medida o investimento feito na PSIF e na PSIC contribuiu para melhorar as capacidades dos recursos humanos e, criar ambiente propício para a comunidade envolvente (Das, 2017).

O desempenho de uma organização neste domínio é normalmente composto pelo desempenho social centrado no funcionário (DSF), e pelo desempenho social centrado na comunidade (DSC) (Welford & Frost, 2006; Zhu *et al.*, 2016; Das, 2017).

O DSF reflete-se em termos de redução da desigualdade na melhoria da remuneração dos funcionários, da saúde, da condição de trabalho e condição de vida dos funcionários, permitindo aos recursos humanos o desenvolvimento das suas capacidades dentro da organização. O DSC é indicado em termos de imagem social corporativa para um aperfeiçoamento de oportunidades de emprego/negócios da comunidade envolvente, melhoria no nível de escolaridade, nível de alfabetização e saúde (Duarte, Gomes & Neves, 2014).

2.5.3. *Desempenho de Operações*

Estudos realizados por González-Benito e González-Benito (2005) revelam uma associação positiva e significativa entre sistemas avançados de gestão de operações, desempenho operacional em massa e desempenho operacional em produção *lean*.

Neste sentido, o desempenho operacional implica a extensão da melhoria do desempenho organizacional em termos de redução de custos e melhoria da eficiência em toda a cadeia de abastecimento (Das, 2017).

A redução no custo dos materiais adquiridos/custo de produção foi sugerida, por exemplo, por Zhu *et al.* (2007, 2008a), Green *et al.* (2012), Wittstruck e Teuteberg (2012), Zailani *et al.*, (2012), Laosirihongthong *et al.* (2013), e Esfahbodi, Zhang e Watson (2016).

Por outro lado, a diminuição no consumo de energia/custo do consumo de energia foi recomendada por Zhu *et al.* (2007, 2008a), Green *et al.* (2012), Wittstruck e Teuteberg (2012), Zailani *et al.* (2012) e Esfahbodi *et al.* (2016). E, por fim, a melhoria da eficiência logística foi utilizada por Zhou, Min, Xu e Cao (2008) e Park e Lee (2015).

2.5.4. *Competitividade*

A competitividade de uma organização indica as capacidades que esta detém, possibilitando a diferenciação dos seus concorrentes, sendo um resultado de uma decisão crítica de gestão (Li *et al.*, 2006).

Os elementos de competitividade sugeridos na literatura incluem o preço/custo (Li *et al.*, 2006; Yang *et al.*, 2010), a qualidade (Rao & Holt, 2005; Li *et al.*, 2006; Yang *et al.*, 2010; Mitra & Datta, 2014), a confiabilidade de entrega/taxa de preenchimento (Li *et al.*, 2006; Yang *et al.*, 2010) e a melhoria na produtividade/aproveitamento de capacidade (Rao & Holt, 2005; Mitra & Datta, 2014).

De acordo com Das (2017) e com vista a aperfeiçoar o estudo em questão, foram acrescentados outros itens sugeridos por vários autores de forma a melhorar a qualidade. No presente estudo, também se optou por incluir os itens acima referidos, a saber: a diferenciação em concorrência/produtos, a retenção de base de clientes (Wittstruck & Teuteberg, 2012), as novas oportunidades de mercado (Rao & Holt, 2005) e a melhoria na imagem corporativa (González-Benito & González-Benito, 2005; Wittstruck & Teuteberg, 2012).

Por outro lado, a dimensão tradicional da competitividade inclui apenas os atributos que interagem entre a organização e o mercado, e não considera as práticas ambientais. Porter e Linde (1995) apud (Das, 2017) revelam que uma organização pode tornar-se imensamente competitiva ao colocar em prática iniciativas verdes.

Também Rao e Holt (2005) mencionaram que a primazia ambiental tornou-se um elemento importante para melhorar a competitividade de uma organização com a crescente consciencialização dos clientes em relação às questões ambientais.

2.5.5. *Desempenho não financeiro*

Hoje em dia, o conhecimento é indiscutivelmente essencial para qualquer organização.

Anteriormente, as organizações estavam excessivamente preocupadas apenas com os seus concorrentes sem considerar a importância do conhecimento como um recurso estratégico (English & Baker, 2006 apud Sucahyo *et al.*, 2016).

Gradualmente, compreenderam e tentaram adotar estratégias de gestão de conhecimento (GC), uma vez que essa gestão tem um impacto benéfico a nível organizacional e na inovação (Sucahyo *et al.*, 2016).

A GC é definida como um processo sistemático para descobrir, selecionar, coletar, compartilhar e comunicar o conhecimento tácito e explícito dos funcionários, para que possam utilizá-lo de forma eficaz e produtiva para concluir as suas tarefas e otimizar o conhecimento da organização (Alavi & Leidner, 2001; Sucahyo *et al.*, 2016).

De acordo com o estudo de Tiwana (2000), a GC é um processo que gere vários ativos de conhecimento que uma organização possui, tanto no que diz respeito ao conhecimento tácito como ao conhecimento explícito, tornando assim, o conhecimento valioso para os recursos humanos realizarem as suas tarefas e serem benéficos para a organização.

Face ao exposto, podemos concluir que a gestão do conhecimento numa organização, deve ser gerida de forma cuidada, para que possa ser usada para atingir as metas organizacionais (Sucahyo *et al.*, 2016).

De acordo com Becerra-Fernandez e Sabherwal (2010), a adoção bem-sucedida da GC depende de três aspetos importantes: da organização, das pessoas e das infraestruturas. Embora nem todas as iniciativas de GC sejam informatizadas e apoiadas por um sistema sofisticado, é importante considerar os fatores pessoais, pois a maior parte do conhecimento é armazenada na mente das pessoas na forma de conhecimento tácito dentro da organização e muitas vezes não é estruturada.

Assim, o incentivo dos indivíduos no processo de GC de uma organização requer o apoio fundamental da gestão de topo, na forma de políticas, procedimentos e estratégias de GC (Sucahyo *et al.*, 2016).

O conhecimento dentro de uma organização pode ser uma coleção de experiências acumuladas à medida que a organização realiza os seus processos de negócios (Argote & Miron-Spektor, 2011). O acumular de experiência adquirida por uma organização reflete o desempenho da aprendizagem da mesma (Sucahyo *et al.*, 2016).

A Aprendizagem Organizacional (AO) ocorre no contexto da própria organização e do ambiente externo em que esta existe (Argote & Miron-Spektor, 2011). A expressão “ambiente externo” inclui concorrentes, clientes, e governo, e por outro lado, o contexto organizacional inclui as características da organização: a estrutura, a cultura, a tecnologia, a identidade, a

memória, as metas, os incentivos e a estratégia. Ambos interagem com as experiências das organizações para criar conhecimento. Posteriormente, o conhecimento adquirido é compartilhado, aplicado e usado de maneira sustentável por todos os elementos de uma organização para alcançar um melhor desempenho e, é sob essas condições que a AO ocorre (Sucahyo *et al.*, 2016).

Vários estudos identificaram a relação direta entre GC e o impacto do desempenho organizacional na melhoria contínua, e a importância desse relacionamento na melhoria do desempenho organizacional, e também das inovações (Omerzel, 2010; Bagnoli & Vedovato, 2012). No entanto, a avaliação direta do impacto da implementação da GC no desempenho organizacional é um processo bastante longo, conforme explicado por Becerra-Fernandez e Sabherwal (2010).

Um estudo de King (2009) apud Sucahyo *et al.* (2016), sublinhou que a AO pode ser tratada como variável intermediária para medir o impacto da implementação do GC no desempenho não financeiro de uma organização.

Tal como no estudo desenvolvido por Sucahyo *et al.* (2016), considerámos relevante incluir indicadores de desempenho não financeiro relacionando com a implementação da GC, uma vez que a prática de GC estimula uma organização a criar e fornecer conhecimento potencial e benéfico para seus funcionários.

A prática de GC também permite que todos os membros de uma organização realizem atividades e tarefas melhor, particularmente a aprendizagem individual. Por sua vez, uma melhor aprendizagem individual influenciará melhores atividades na aprendizagem em grupo e, eventualmente, terá um impacto melhor sobre a AO fundido na cultura organizacional e nos processos de trabalho (Sucahyo *et al.*, 2016).

De acordo com a análise dos resultados do estudo realizado por Sucahyo *et al.* (2016), a melhoria da AO afeta significativamente o desempenho não financeiro de uma organização. Como um resultado intermédio, a melhoria da AO melhorará o desempenho não financeiro, melhorando a capacidade de aprendizagem dos funcionários e a adaptação às mudanças, reduzindo o impacto da rotatividade de funcionários, melhorando a qualidade do serviço, inovando com sucesso em novos produtos e melhorando a vantagem competitiva contínua.

3. METODOLOGIA

3.1. *Objetivos do estudo e perguntas de pesquisa*

A questão central que se pretendeu estudar foi operacionalizada em cinco perguntas de investigação (*research questions* [RQ]):

RQ1 – Em que medida as Práticas e as Medidas de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável se relacionam?

RQ2 – De que forma as Práticas de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável e o Desempenho Não Financeiro se relacionam?

RQ3 – De que forma as Medidas de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável e o Desempenho Não Financeiro se relacionam?

RQ4 – De que forma as Práticas de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável influenciam o Desempenho Não Financeiro?

RQ5 – De que forma as Medidas de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável influenciam o Desempenho Não Financeiro?

De modo a dar resposta a estas perguntas procedeu-se a um estudo quantitativo, mediante a aplicação de um questionário por email a empresas selecionadas do sector do calçado. Realça-se que a recolha de dados, através desta metodologia e instrumento que permitiu obter uma imagem quantitativa da realidade e uma dimensão estatística, o que possibilitou a resposta às questões de pesquisa.

3.2. *População objeto do estudo*

Segundo a Sinopse das Indústrias do Couro e do Calçado desenvolvida pela Direção-Geral das Atividades Económicas (2017), a indústria nacional do calçado tem sido considerada um exemplo e uma referência na economia nacional, sendo uma das indústrias exportadoras que contribui fortemente para a balança comercial portuguesa.

Com uma forte concentração geográfica, a produção de calçado distribui-se maioritariamente por cinco concelhos: Felgueiras, Guimarães, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira, representando ainda mais de três quartos do emprego do setor.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2007), na Classificação das Atividades Económicas (CAE), a indústria do calçado² inclui:

² A indústria do calçado (CAE 152) encontra-se inserida na Parte 15 - Indústria do couro e dos produtos do couro, por sua vez, inseridas na Secção C – Indústrias Transformadoras.

(i) **Fabricação de calçado** (CAE 15201), que “compreende a fabricação de calçado em diferentes matérias (couro, borracha, plástico, têxteis, madeira, etc.), para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção [...]. Inclui serviços de acabamento de calçado”;

(ii) **Fabricação de componentes para calçado** (CAE 15202), a qual “compreende a fabricação de partes ou componentes para calçado (solas, partes superiores de calçado, palmilhas, tacões, saltos, contrafortes, biqueiras, etc.) em couro”.

Com base nos últimos dados disponíveis do INE, o subsetor do calçado englobava, em 2015, 2781 empresas (das quais, 2364 relativas à fabricação de calçado). Estas empresas representavam cerca de 4% do total da indústria transformadora.

De acordo com a Análise setorial da indústria do calçado realizada pelo Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2018), em 2016, os distritos do Porto e de Aveiro agregavam o maior número de empresas do setor (44% e 37%, respetivamente). Cerca de três quartos do volume de negócios e das pessoas ao serviço no setor estavam associados a empresas com sede nestes distritos.

O distrito de Aveiro destacava-se ainda, uma vez que 4% do volume de negócios e 8% das pessoas ao serviço das empresas aí sediadas estavam ligados à indústria do calçado.

3.3. *Processo de recolha de informação*

Face à dimensão da população a inquirir, a opção traduziu-se na aplicação de um questionário *online*, construído com o auxílio da aplicação *Google Forms*. O envio do questionário processou-se através do endereçamento de mensagens de correio eletrónico para o universo de empresas seleccionadas, onde constava o respetivo *link* de acesso.

Seguiram-se as recomendações enunciadas por Barnett (2002), redigindo-se a mensagem de pedido de colaboração de uma forma cuidadosa, garantindo a confidencialidade das respostas e a disponibilização dos resultados do estudo aos eventuais interessados.

O envio das mensagens de correio eletrónico à totalidade das empresas do sector com o *link* de acesso ao questionário, ocorreu entre maio e junho do ano de 2018.

De modo a aumentar a taxa de respostas, previa-se desde o início o envio de novos emails para as empresas, reiterando o pedido de resposta. O email de *follow up*, que tinha ligeiras alterações face ao primeiro, foi remetido no mês de julho de 2018.

Após a fase de insistência, encerrou-se o processo de recolha de respostas no dia 1 de agosto de 2018, tendo-se obtido 183 respostas válidas, de um total de 418 empresas contactadas.

3.4. Desenho do questionário

A construção do questionário suportou-se na apresentação de práticas e medidas de desempenho, tendo como base o instrumento sustentado na revisão de literatura adaptado de Das (2017) relativamente às práticas e medidas, e no estudo de Sucahyo *et al.* (2016) no que diz respeito ao Desempenho Não Financeiro, para efeitos da eventual validação das perguntas de pesquisa.

O questionário foi dividido em práticas e medidas de desempenho, a saber:

- 1- Práticas de GCAS: Práticas de Gestão Ambiental; Práticas de Operação; Integração da CA; Práticas de Inclusão Social dos Funcionários; Práticas de Inclusão Social da Comunidade.
- 2- Medidas de Desempenho de GCAS: Competitividade; Desempenho Ambiental; Desempenho de Operações; Desempenho Social Centrado nos Funcionários; Desempenho Social Centrado na Comunidade;
- 3- Desempenho Não Financeiro.

Para aferição das variáveis em estudo foram utilizadas escalas multi-item de acordo com a metodologia proposta por Likert. A escala utilizada no questionário desenvolvido foi graduada da seguinte forma: 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro.

Importa referir que as questões presentes no questionário eram todos de carácter obrigatório e de resposta fechada. Optou-se assim, por uma linguagem clara, direta e acessível ao público-alvo do estudo com categorias de resposta seleccionadas cuidadosamente, na esteira do defendido por Barnett (2002).

A extensão do questionário foi também um fator considerado, de modo a tornar razoável o seu tempo de preenchimento, não comprometendo a qualidade e a taxa de resposta, otimizando-se, assim, o processo cognitivo relativo ao mesmo (Krosnick, 1999).

A análise estatística foi efetuada com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 25.0 para Windows.

3.5. Definição da amostra

A amostra do estudo é uma amostra probabilística por conveniência (Marôco, 2014), tendo em conta que a participação na resposta ao questionário era voluntária. Assim, foi baseada no diretório *www.infoempresas.pt* e de acordo com o exposto no ponto 3.2 deste trabalho, verificou-se que o distrito de Aveiro contempla um maior número de empresas do sector, cerca de 3042. Considerando a amostra por conveniência, optou-se pela tentativa de inquirição do concelho com mais empresas do sector – Oliveira de Azeméis – que conta com 1138 empresas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tal como referido anteriormente, o objetivo deste estudo é avaliar a dimensão da introdução de práticas de GCAS numa organização, bem como o desempenho da organização nos três pilares da sustentabilidade e, ainda o desempenho não financeiro, como resultado do cumprimento de práticas de GCAS.

Após a construção do questionário (Anexo 3) e enviado por email a 418 empresas, o mesmo foi respondido por 183 empresas.

A análise de resultados foi realizada com recurso a análise estatística, que envolve medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e os respetivos desvios-padrão). O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em $p \leq 0,05$.

Para testar a primeira questão de pesquisa, recorreu-se a uma análise estatística através da correlação das variáveis como se pode verificar através do Quadro 1, e do Gráfico 1 (Anexo 4). Desta forma, verifica-se que, genericamente, as empresas apresentam respostas médias entre 2 e 5, à exceção do que se verifica nas Práticas de Inclusão Social da Comunidade onde as respostas variam entre 1,33 a 5 e, conseqüentemente apresenta a média mais baixa ($m=2,71$) e igualmente uma maior dispersão de respostas ($dp=1,06$).

As médias das restantes práticas situam-se entre os 3,65 e 3,73 demonstrando assim mais homogeneidade nas respostas uma vez que o desvio padrão está entre 0,475 e 0,81.

Ou seja, as práticas de GCAS estão a ser executadas em conformidade, no entanto, as Práticas de Inclusão Social da Comunidade apresentam um valor mais baixo, revelando que as empresas ainda estão em défice no que diz respeito a práticas que envolvam a comunidade envolvente.

Por outro lado, as práticas de Integração de Cadeia de Abastecimento e de Gestão Ambiental (Quadro 1, e Gráfico 1 no Anexo 4) são as que apresentam as médias mais altas, demonstrando assim, uma preocupação crescente das organizações na comunicação com os seus fornecedores, através da partilha de plano de produção e de inventário para melhor resposta aos clientes. Verifica-se, ainda, uma preocupação na implementação e certificação da ISO 14001, com vista a uma produção mais ecológica, não só em termos de *design* como também da distribuição de produtos.

As empresas inquiridas consideram ter em conta as preocupações ecológicas dos seus clientes, projetando produtos que consomem não só menos componentes, como também menos gasto de energia.

Relativamente às Medidas de Desempenho de GCAS (Quadro 1, e Gráfico 1 no Anexo 4), as médias variam entre 3,6 e 3,85. Verifica-se que genericamente as repostas situam-se entre 2 e 5 à exceção da medida Competitividade em que as respostas variam entre 2,67 e 5, verificando-se assim um intervalo de respostas menor sendo as mesmas mais consensuais.

No que diz respeito à Competitividade, as empresas inquiridas consideram que há uma melhoria da vantagem competitiva no que concerne ao fornecimento de produtos diferenciados aos clientes e, conseqüentemente, verifica-se uma maior retenção da base de clientes já existente. Consideram, ainda, que se confirma uma melhoria da qualidade de produtos e serviços e também a melhoria da produtividade e da capacidade de toda a organização.

Também se aferiu através de correlações conforme o Quadro 1 e o Gráfico 1 (Anexo 4), que o Desempenho Não Financeiro, varia entre 2,60 e 5 e apresenta uma média de 3,85, ou seja, a média mais elevada. Apresenta ainda um desvio padrão menor ($dp=0,47$), ou seja, há uma menor dispersão das respostas sendo estas mais consensuais.

Verifica-se que as empresas inquiridas compreendem a importância da adoção de estratégias de gestão de conhecimento. Desta forma, os funcionários sentem-se mais motivados para a aquisição de conhecimento como forma de melhoria das suas competências, refletindo-se em melhorias na capacidade não só de aprendizagem dos mesmos, com também numa melhor facilidade na adaptação a mudanças, reduzindo o impacto da rotatividade de funcionários, melhorando a qualidade do serviço, inovando com sucesso em novos produtos e melhorando a vantagem competitiva contínua.

Desta forma, e respondendo à primeira pergunta de investigação, conclui-se que as práticas de GCAS têm uma influência positiva significativa quando relacionadas com as medidas de desempenho de GCAS.

Quadro 1- Estatística Descritiva de Práticas e Medidas de Desempenho

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Práticas de Gestão Ambiental	183	2.00	5.00	3.7104	.71499
Práticas de Operação	183	2.00	5.00	3.6568	.74616
Integração da Cadeia de Abastecimento	183	2.00	5.00	3.7395	.72005
Práticas de Inclusão Social dos Funcionários	183	2.33	5.00	3.7031	.81343
Práticas de Inclusão Social da Comunidade	183	1.33	5.00	2.7104	1.06528
Competitividade	183	2.67	5.00	3.7805	.72581
Desempenho Ambiental	183	2.00	5.00	3.8339	.76024
Desempenho de Operações	183	2.17	5.00	3.7942	.75359
Desempenho Social Centrado nos Funcionários	183	2.33	5.00	3.7559	.78442
Desempenho Social Centrado na Comunidade	183	2.00	5.00	3.8124	.78331
Desempenho Não Financeiro	183	2.60	5.00	3.8579	.47571
Valid N (listwise)	183				

Fonte: Elaboração Própria

Para testar a segunda e terceira questões de pesquisa, recorreu-se à análise de correlações conforme o Quadro 2, verificando-se que todas as práticas à exceção das Práticas de Inclusão Social da Comunidade apresentam correlações positivas significativas de alta intensidade ($R=0,703$ a $0,790$) (Pestana & Gageiro, 2000) quando relacionadas com a Competitividade, com o Desempenho Ambiental e com o Desempenho de Operações como se pode observar no Quadro 2 e no Quadro 3.

De salientar que as Práticas de Inclusão Social dos Funcionários apresentam uma correlação de moderada intensidade ($R=0,682$) quando relacionadas com a Competitividade, com o Desempenho Ambiental e com o Desempenho de Operações.

Todas as práticas à exceção das Práticas de Inclusão Social da Comunidade apresentam correlações positivas significativas de moderada intensidade com o Desempenho Social Centrado nos Funcionários e com o Desempenho Social Centrado na Comunidade ($R=0,648$ a $0,699$) como se pode observar no Quadro 2.

Por outro lado, as Práticas de Gestão Ambiental (quadro 2) apresentam uma correlação positiva significativa de alta intensidade ($R=0,706$) quando relacionadas com o Desempenho Social Centrado na Comunidade.

Observa-se ainda que as Práticas de Inclusão Social da Comunidade apresentam correlações positivas significativas de moderada intensidade com o Desempenho Social Centrado nos Funcionários, Desempenho Social Centrado na Comunidade e a Competitividade, sendo a última a que tem uma relação mais intensa ($R=0,436$ a $0,536$).

A relação das Práticas de Inclusão Social da Comunidade com o Desempenho Ambiental é positiva significativa de baixa intensidade ($R=0,343$) sendo esta a relação de menor intensidade entre práticas e medidas.

Observa-se, ainda, que a relação mais forte entre práticas e medidas diz respeito às Práticas de Inclusão Social dos Funcionários com a Competitividade, sendo $R=0,682$.

Todas as práticas à exceção de Práticas de Inclusão Social da Comunidade apresentam correlações positivas significativas de moderada intensidade com o Desempenho Não Financeiro ($R=0,576$ a $0,642$).

As práticas que apresentam uma relação menos intensa com o Desempenho Não Financeiro são as Práticas de Inclusão Social da Comunidade cuja relação é positiva significativa de baixa intensidade $R=0,380$.

De salientar que a Competitividade, o Desempenho de Operações, o Desempenho Social Centrado nos Funcionários e o Desempenho Social Centrado na Comunidade têm uma relação positiva significativa de alta intensidade com o Desempenho Não Financeiro, sendo importante

ressalvar que o Desempenho Social Centrado na Comunidade revela uma relação de maior intensidade com Desempenho Não Financeiro (R=0,837).

Por outro lado, o Desempenho Ambiental apesar de apresentar uma correlação positiva significativa de moderada intensidade (R=0,360), sendo a medida que revela uma relação menos intensa com o Desempenho Não Financeiro.

No que diz respeito à segunda questão de investigação, conclui-se que as práticas de GCAS estão a ser executadas em conformidade, no entanto, as Práticas de Inclusão Social da Comunidade apresentam um valor mais baixo, revelando que as empresas ainda estão em défice no que diz respeito a práticas que envolvam a comunidade envolvente.

Relativamente à terceira questão de investigação, conclui-se que a Competitividade, o Desempenho de Operações, o Desempenho Social Centrado nos Funcionários, e o Desempenho Social Centrado nos Funcionários na Comunidade, são as medidas de desempenho que revelam um melhor relacionamento com o Desempenho Não Financeiro. Por outro lado, o Desempenho Ambiental é a que apresenta um fraco desempenho quando relacionada com o Desempenho Não Financeiro.

Quadro 2 – Correlações entre Práticas e Medidas de Desempenho

		Correlations					
		Competitividade de	Desempenho Ambiental	Desempenho de Operações	Desempenho Social Centrado nos Funcionários	Desempenho Social Centrado na Comunidade	Desempenho Não Financeiro
Práticas de Gestão Ambiental	Pearson Correlation	.770**	.725**	.711**	.665**	.706**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Práticas de Operação	Pearson Correlation	.779**	.749**	.706**	.673**	.698**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Integração da Cadeia de Abastecimento	Pearson Correlation	.782**	.707**	.747**	.688**	.684**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Práticas de Inclusão Social dos Funcionários	Pearson Correlation	.790**	.682**	.703**	.648**	.699**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Práticas de Inclusão Social da Comunidade	Pearson Correlation	.536**	.343**	.467**	.448**	.436**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Desempenho Não Financeiro	Pearson Correlation	.723**	.630**	.743**	.702**	.837**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 3 – Alpha de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,985	,986	48

Fonte: Elaboração Própria

Após análise acima descrita, verificou-se que as Práticas de GCAS apresentam uma multicolineariedade com as Medidas de GCAS, ou seja, apresentavam correlações elevadas e, desta forma, tiveram que ser retiradas da análise.

Uma vez que as medidas envolvem práticas e o objeto deste estudo é realmente ter a percepção da dimensão da introdução de práticas de GCAS numa organização, bem como o desempenho da organização em todas as três dimensões da sustentabilidade não esquecendo o desempenho não financeiro, como resultado do cumprimento de práticas de GCAS, optou-se por analisar separadamente as Práticas de GCAS com o Desempenho Não Financeiro e, por outro lado, as Medidas de GCAS com o Desempenho Não Financeiro.

Para testar a quarta e quinta questão de pesquisa, e com recurso ao modelo da Regressão Linear Múltipla e validados os pressupostos conforme o Anexo 5, foram identificadas duas práticas que influenciam o Desempenho Não Financeiro: as Práticas de Gestão Ambiental e as Práticas de Inclusão Social dos Funcionários, sendo que estas explicam 45,4% da variação do Desempenho Não Financeiro. Ou seja, a forma como as empresas inquiridas aplicam as Práticas de Gestão Ambiental e de Inclusão Social dos Funcionários, influenciam 45,4% do Desempenho Não Financeiro das mesmas.

Foi obtido o modelo de regressão válido (ANOVA , $F(2,180)=219.279; P=0.00$) que consta no Anexo 5, onde foram identificadas duas medidas que influenciam significativamente o Desempenho Não Financeiro: a Competitividade onde $B=0,097$; $t=2,197$; $p=0,29$ e o Desempenho Social Centrado na Comunidade onde $b=0,437$; $t=10,716$ e $p=0,000$.

Assim, estas medidas explicam 70.6% da variação do Desempenho Não Financeiro, sendo $R^2 \text{ AJUST} = 0.706$, sendo que o Desempenho Social Centrado na Comunidade é o que tem uma maior influência ($\beta = 0.719$) e a Competitividade ($\beta = 0.147$).

Após a análise dos dados acima referidos e respondendo às quarta e quinta questões de pesquisa, conclui-se que as Práticas de Inclusão Social dos Funcionários têm uma forte influência no Desempenho Não Financeiro, bem como o Desempenho Social Centrado na Comunidade.

Quadro 4 – Regressão Linear Múltipla: Práticas de GCAS e Desempenho Não Financeiro

		Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.172	.142		15.289	.000	1.891	2.452		
	Práticas de Gestão Ambiental	.202	.050	.303	4.012	.000	.102	.301	.525	1.904
	Práticas de Inclusão Social dos Funcionários	.253	.044	.433	5.734	.000	.166	.341	.525	1.904

a. Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 5 – Regressão Linear Múltipla: Medidas de Desempenho de GCAS e Desempenho Não Financeiro

		Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.827	.104		17.595	.000	1.622	2.032		
	Competitividade	.097	.044	.147	2.197	.029	.010	.183	.359	2.787
	Desempenho Social Centrado na Comunidade	.437	.041	.719	10.716	.000	.356	.517	.359	2.787

a. Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro

Fonte: Elaboração Própria

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a análise e discussão dos resultados referidos no Capítulo 4 deste estudo, podemos verificar que, de acordo com o estudo de Rao e Holt (2005), as práticas GA adotadas por uma organização sustentada na GCAS levam a uma melhor competitividade e desempenho económico de uma empresa. Yang *et al.*, (2010) argumentaram que a gestão ambiental em conjunto com a melhoria contínua e a gestão de fornecedores resulta na competitividade de produção de uma empresa.

O relacionamento colaborativo com os fornecedores no que diz respeito à adoção de práticas ambientalmente amigáveis, resulta no *design* de produto mais ecológico tanto a nível logístico como a nível da produção, o que, por sua vez, leva a uma melhor competitividade e desempenho económico (Mitra & Datta, 2014).

Importa referir que as Práticas de Gestão Ambiental apresentam uma correlação positiva significativa de alta intensidade quando relacionadas com o Desempenho Social Centrado na Comunidade, levando-nos a concluir que as empresas inquiridas que adotam estas práticas melhoram significativamente a sua imagem social corporativa perante a comunidade envolvente.

Por outro lado, podemos concluir que as práticas que mais influenciam o Desempenho Não Financeiro são as Práticas de Inclusão Social dos Funcionários, e as medidas que mais influenciam o Desempenho Não Financeiro são as medidas de Desempenho Social Centrado na Comunidade.

Verifica-se novamente a importância que os recursos humanos, bem como a comunidade envolvente, têm não só na aplicação de práticas de GCAS, mas também nas medidas de desempenho, com mais enfoque para o Desempenho Não Financeiro.

Tal como referiu Argote e Miron-Spektor (2011), a aprendizagem organizacional ocorre no contexto da própria organização e do ambiente externo em que a organização existe, remetendo-nos para o facto de que o ambiente externo à organização que incluiu clientes, concorrentes, entidades públicas, entre outros, acarretam experiências para a organização criando conhecimento.

Posteriormente, o conhecimento adquirido é compartilhado, aplicado e usado de maneira sustentável por todos os elementos de uma organização para alcançar um melhor desempenho (Sucahyo *et al.*, 2016).

Com o desenvolvimento deste instrumento, pensa-se que os gestores envolvidos na implementação de práticas de GCAS e na avaliação de uma organização nas dimensões de

GCAS, estariam em condições de acompanhar o desenvolvimento das práticas e, ainda, avaliar o desempenho da organização em diferentes aspetos da GCAS.

Com base na evolução das práticas de GCAS seguidas e no resultado de desempenho em diferentes aspetos do CGAS, os gestores poderiam sugerir quais aspetos específicos de GCAS que exigem mais atenção da gestão de topo, e onde seria necessário alocar mais recursos para uma implementação satisfatória e resultados de desempenho (Das, 2017).

Além disso, dependendo das prioridades competitivas de uma organização, os gestores seriam capazes de tomar uma decisão criteriosa em relação à alocação de recursos entre as três dimensões gerais da sustentabilidade com a ajuda deste instrumento (Das, 2017).

Recomenda-se também que em futuros estudos se possa aumentar a dimensão da amostra para que os resultados possam refletir a indústria no seu todo, e não somente o distrito de Aveiro, como aconteceu neste estudo.

5.1. Limitações do Estudo

Importa referir que uma das limitações deste estudo diz respeito às categorias, e subcategorias, utilizadas no instrumento de análise das práticas e medidas de desempenho, considerando-se que talvez possam não ser totalmente suficientes ou adequadas para uma análise profunda, e/ou para uma verificação do posicionamento real desta indústria.

Poderia ser possível utilizar outro tipo de práticas e aprofundá-las, ou até mesmo utilizar outras medidas de desempenho ou outras subcategorias, tendo assim a hipótese de se verificar um posicionamento mais real.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
- Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal* 17(5), 497-516.
- Bagnoli, C., & Vedovato, M. (2012). The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance. *Journal of Management & Governance*, 18(2), 615–647.
- Banco de Portugal. (2018). *Análise setorial da indústria do calçado - 2012-2016, Nota de Informação Estatística 65/2018*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Barbieri, J. (2011). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Barnett, V. (2002). *Sample Survey: Principles and Methods* (3rd ed.). New York: Oxford University Press.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management: Systems and processes*. New York: M. E. Sharpe.
- Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management International Journal*, 19(3), 322-331.
- Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131-143.
- Butler, T. (2011). Compliance with Institutional Imperatives on Environmental Sustainability: Building Theory on the Role of Green IS. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 6-26.
- Carter, C., & Rogers, D. (2008). A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Colicchia, C., & Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 403-418.

Corbett, C., & Klassen, R. (2006). Extending the Horizons: Environmental Excellence as Key to Improving Operations. *Manufacturing & Service Operations Management*, 8(1), 5-22.

Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (2011). From Green to Sustainability: Information Technology and an Integrated Sustainability Framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 63-79.

Das, D. (2017). Development and validation of scale for measuring Sustainable Supply Chain Management practices and performance. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1344-1362.

Direção-Geral das Atividades Económicas. (2017). *Indústrias do Couro e do Calçado, Sinopse 2017*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Estudos.

Duarte, A., Gomes, D., & Neves, J. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhné*, 12(1), 22-29.

Esfahbodi, A., Zhang, Y., & Watson, G. (2016). Sustainable supply chain management in emerging economies: trade-offs between environmental and cost performance. *International Journal of Production Economics*, 181(Part B), 350-366.

Fabbe-Costes, N., & Jahre, M. (2007). Supply chain integration improves performance: the Emperor's new suit? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(10), 835-855.

Fahimnia, B., Sarkis, J., & Davarzani, H. (2015). Green Supply Chain Management: A Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Production Economics*, 162, 101-114.

Golicic, S., & Smith, C. (2013). A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 78-95.

González-Benito, J., & González-Benito, O. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega* 33(1), 1-15.

Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012). Green Supply Chain Management Practices: Impact on Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305.

Hassini, E., Surti, C., & Searcy, C. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69-82.

Holt, D., & Ghobadian, A. (2009). An Empirical Study of Green Supply Chain Management Practices Amongst UK Manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(7), 933-956.

Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688-1698.

INE. (2007). Classificação Portuguesa de Actividades Económicas, Revisão 3. Lisboa.

Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2005). Just in time, total quality management and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega* 33(2), 153-162.

Krosnick, J. (1999). Survey research. *Annual Review of Psychology*, 50. 537-567.

Laosirihongthong, T., Adebajo, D., & Tan, K. C. (2013). Green Supply Chain Management Practices and Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 113(8), 1088-1109.

Lee, S. M., Tae Kim, S., & Choi, D. (2012). Green Supply Chain Management and Organizational Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(8), 1148-1180.

Li, S., Raghu-Nathnan, B., Raghu-Nathnan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

Lii, P., & Fang, I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 174, 142-155.

Lopes, A., & Capricho, L. (2007). Manual de Gestão da Qualidade. Lisboa: Editora RH.

Lu, R. X. A., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2012). Socially responsible supplier development: construct development and measurement validation. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 160-167.

Mani, V., Agarwal, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., & Childe, S. (2016). Social sustainability in the supply chain: construct development and measurement validation. *Ecological Indicators*, 71, 270-279.

Mani, V., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Hazen, B., & Dubey, R. (2016). Supply chain social sustainability for developing nations: evidence from India. *Resources, Conservation and Recycling*, 111, 42-52.

Marôco, J. (2014). Análise Estatística com o SPSS Statistics (6ª Ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Marshall, D., McCarthy, L., Heavey, C., & McGrath, P. (2014). Environmental and social supply chain management sustainability practices: construct development and measurement. *Production Planning and Control*, 26(8), 673-690.

Matias, J., & Coelho, D. (2002). The Integration of the Standards System of Quality Management, Environmental Management and Occupational Health and Safety. *International Journal of Production Research*, 40(15), 3857-3866.

Mehra, S., & Inman, R. (1992). Determining the critical elements of Just-In-Time implementation. *Decision Sciences*, 23(1), 160-174.

Melville, N. P. (2010). Information Systems Innovation for Environmental Sustainability. *MIS Quarterly*, 34(1), 1-21.

Meythi, M. R. (2013), Green Supply Chain Management: Strategy to Gain Competitive Advantage. *Journal of Energy Technologies and Policy*, 3(11), 334-341.

Mitra, S., & Datta, P. P. (2014). Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 52(7), 2085-2107.

Nimawat, D., & Namdev, V. (2012). An Overview of Green Supply Chain Management in India. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(6), 77-82.

Omerzel, D. G. (2010). The impact of knowledge management on SME growth and profitability: A structural equation modeling study. *Africa Journal of Business Management*, 4(16), 3417-3432.

Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal Operations Management*, 22(5), 459-487.

Park, H. G., & Lee, Y. J. (2015). The efficiency and productivity analysis of large logistics service providers services in Korea. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(4), 469-476.

Payman, A., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341.

Pestana, M., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Pilbeam, C., Alvarez, G., & Wilson, H. (2012). The governance of supply networks: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 358-376.

Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply Chain Management International Journal*, 10(4), 252-263.

Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916.

Saeidi, S., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S., & Saaedi, S. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research* 68(2), 341-350.

Seuring, S., Sarkis, J., Muller, M., & Rao, P. (2008). Sustainability and supply chain management - an introduction to the special issue. *Journal of Cleaner Production* 16(14), 1545-1551.

Sheu, J. B., & Chen, Y. (2014). Transportation and economies of scale in recycling low value materials. *Transportation Research Part B*, 65, 65-76.

Stock, J. R., Boyer, S. L., & Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 32-41.

Subrata, M., & Partha, D. (2014). Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 52(7), 2085-2107.

Sucahyo, Y. G., Utari, D., Budi, N., Hidayanto, A. N., & Chahyati, D. (2016). Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(2), 387-413.

Tan, K. C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), 614-631.

Thoo, A. C., Hamid, A., Rasli, A., & Zhang, D. W. (2014). The Moderating Effect of Enviropreneurship on Green Supply Chain Management Practices and Sustainability Performance. *Advanced Materials Research*, 869-870, 773-776.

Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy and knowledge platform*. New Jersey: Prentice-Hall.

Van Hock, R., & Erasmus, I. (2000). From Reversed Logistics to Green Supply Chains. *Logistics Solutions*, 4(3), 28-33.

Verma, D., Dixit, R., & Singh, K. (2018). Green Supply Chain Management: A Necessity for Sustainable Development. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 15(1), 40-58.

Welford, R., & Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 166-176.

Wittstruck, D. & Teuteberg, F. (2012). Understanding the success factors of sustainable supply chain management: empirical evidence from the electrics and electronics industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(3), 141-158.

Wu, T., Shen, H., & Zhu, C. (2015). A multi-period location model with transportation economies-of-scale and perishable inventory. *International Journal of Production Economics*, 169, 343-349.

Yang, C.-L., Lin, S.-P., Chan, Y.-h., & Sheu, C. (2010). Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: an empirical study. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 210-220.

Yang, M., Hong, P., & Modi, S. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: an empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251-261.

Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G., & Premkumar, R. (2012). Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: a survey. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 330-340.

Zhou, G., Min, H., Xu, C., & Cao, Z. (2008). Evaluating the comparative efficiency of Chinese third party logistics providers using data envelopment analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(4), 262-279.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships Between Operational Practices and Performance Among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4333-4355.

Zhu, Q., Liu, J., & Lai, K-h (2016). Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, 171(Part 3), 417-426.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K-h. (2007). Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 15(11-12), 1041-1052.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K-h. (2008a). Confirmation of measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 261-273.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K-h. (2008b). Green supply chain management implications for closing the loop. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(1), 1-18.

Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. J., & Lai, K-h. (2008). Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context. *Omega*, 36(4), 577-591.

Zwetsloot, G., & Van Marrewijk, M. (2004). From Quality to Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 79-82.

ANEXOS

Anexo 1 - Email inicial que acompanhou o questionário

Exmos. Senhores

O signatário está a elaborar um trabalho académico no âmbito do seu Mestrado em Ciências Empresariais, que frequenta no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa, para o qual se considera imprescindível inquirir as empresas portuguesas inseridas no setor do calçado. Neste âmbito, solicita-se a vossa colaboração, a sua colaboração que se julga absolutamente essencial.

A importância da sustentabilidade ou do desenvolvimento sustentável é uma questão importante nos negócios e no ambiente social de hoje, fruto da degradação desenfreada do ambiente ecológico. Para uma organização, a procura por apenas objetivos económicos não é uma alternativa sólida em termos de sustentabilidade e lucratividade a longo prazo se os mesmos resultarem em danos irreversíveis no meio ambiente, em falhas na melhoria de condições de trabalho para os seus funcionários e para a comunidade em geral. Assim, tornou-se fundamental que qualquer organização se comporte de uma maneira social e ambientalmente responsável, enquanto que simultaneamente tenta alcançar os seus objetivos económicos.

Neste contexto, julgou-se importante estudar a temática da Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável (GCAS), visando avaliar a dimensão da introdução de práticas de GCAS numa organização, bem como o desempenho da organização em todas as três dimensões da sustentabilidade (económica, social e ambiental), e ainda o desempenho não financeiro, como resultado do cumprimento de práticas de GCAS.

Solicita-se colaboração para a resposta a um questionário (o qual tem um tempo estimado de preenchimento de menos de 15 min), no qual se pretende analisar a adoção de práticas de sustentabilidade por parte das empresas portuguesas do setor do calçado.

Para aceder ao questionário deverá clicar no seguinte link: <https://goo.gl/forms/wXaiWpsxbGKeEBbA2>.

A resposta ao questionário é estritamente confidencial não sendo possível identificar qualquer respondente, sendo os dados recolhidos utilizados para um tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.

Agradece-se desde já a disponibilidade demonstrada e informa-se que será com o maior prazer que se poderá disponibilizar posteriormente aos respondentes interessados os resultados deste estudo, o que poderá ser efetuado mediante solicitação para o email: margaridacostaesilva@gmail.com. Da mesma forma, qualquer esclarecimento necessário poderá ser solicitado para o mesmo endereço eletrónico.

Muito obrigada pela vossa colaboração,

Com os melhores cumprimentos,

Margarida Costa e Silva

Anexo 2 - Email de follow up

Exmos. Senhores

Se já respondeu a este questionário ignore, por favor, esta mensagem.

Nos termos do email enviado o signatário está a elaborar um trabalho académico no âmbito do seu Mestrado em Ciências Empresariais, que frequenta no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa, para o qual se considera imprescindível inquirir as empresas portuguesas inseridas no setor do calçado. Neste âmbito, solicita-se a vossa colaboração, a sua colaboração que se julga absolutamente essencial.

Nesta data o número de respostas ainda não é considerado adequado para a representatividade do Estudo, pelo que se reitera o pedido de resposta, tendo em conta o interesse da sua participação.

A importância da sustentabilidade ou do desenvolvimento sustentável é uma questão importante nos negócios e no ambiente social de hoje, fruto da degradação desenfreada do ambiente ecológico. Para uma organização, a procura por apenas objetivos económicos não é uma alternativa sólida em termos de sustentabilidade e lucratividade a longo prazo se os mesmos resultarem em danos irreversíveis no meio ambiente, em falhas na melhoria de condições de trabalho para os seus funcionários e para a comunidade em geral. Assim, tornou-se fundamental que qualquer organização se comporte de uma maneira social e ambientalmente responsável, enquanto que simultaneamente tenta alcançar os seus objetivos económicos.

Neste contexto, julgou-se importante estudar a temática da Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável (GCAS), visando avaliar a dimensão da introdução de práticas de GCAS numa organização, bem como o desempenho da organização em todas as três dimensões da sustentabilidade (económica, social e ambiental), e ainda o desempenho não financeiro, como resultado do cumprimento de práticas de GCAS.

Solicita-se colaboração para a resposta a um questionário (o qual tem um tempo estimado de preenchimento de menos de 15 min), no qual se pretende analisar a adoção de práticas de sustentabilidade por parte das empresas portuguesas do setor do calçado.

Para aceder ao questionário deverá clicar no seguinte link: <https://goo.gl/forms/wXaiWpsxbGKeEBbA2>.

A resposta ao questionário é estritamente confidencial não sendo possível identificar qualquer respondente, sendo os dados recolhidos utilizados para um tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.

Agradece-se desde já a disponibilidade demonstrada e informa-se que será com o maior prazer que se poderá disponibilizar posteriormente aos respondentes interessados os resultados deste estudo, o que poderá ser efetuado mediante solicitação para o email: margaridacostaesilva@gmail.com. Da mesma forma, qualquer esclarecimento necessário poderá ser solicitado para o mesmo endereço eletrónico.

Muito obrigada pela vossa colaboração,

Com os melhores cumprimentos,

Margarida Costa e Silva

Anexo 3 - Questionário aplicado no processo de recolha da informação

GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO SUSTENTÁVEL: ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADOTADAS NA INDÚSTRIA DO CALÇADO EM PORTUGAL

O presente questionário surge no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado (Dissertação), do Mestrado de Ciências Empresariais, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, pela aluna Margarida Costa e Silva, e tem como finalidade analisar quais as práticas adoptadas na indústria do calçado em Portugal de acordo com a Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável.

Neste sentido, a sua opinião é vital, pelo que muito agradecemos que possa responder a este questionário.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima e o seu preenchimento demora menos de 15 minutos.

Qualquer dúvida não hesite em contactar:

margaridacostaesilva@gmail.com Muito obrigado pela sua colaboração.

*Obrigatório

Práticas de Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável

Práticas de Gestão Ambiental

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, se as seguintes práticas de Gestão Ambiental estão presentes na organização.

1. Os sistemas de gestão ambiental estão em vigor na nossa organização segundo a certificação ISO 14001. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

2. Fornecemos especificações de design aos fornecedores que incluem conformidade ambiental dos produtos. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

3. Ajudamos os fornecedores a implementar um sistema de gestão ambiental e a obter a certificação ISO 14001. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

4. Abordamos as preocupações ambientais dos nossos clientes em termos de design / distribuição de produtos ecologicamente corretos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

5. Abordamos as preocupações ambientais dos nossos clientes adotando uma produção mais ecológica. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

6. Projetamos os nossos produtos de uma forma que consomem uma quantidade menor de materiais / energia. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

Práticas de Operação

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, se as seguintes práticas de operação estão presentes na organização

7. Facilitamos a implementação do "TQM" (Total Quality Management) / "Six Sigma" / "TPM" (Total Productive Maintenance) / "TQC" (Total Quality Control) aos nossos fornecedores para criar melhor qualidade no produto. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

8. Apoiamos os nossos fornecedores a implementar Engenharia de Valor para reduzir o custo dos componentes. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

9. Seguimos a técnica "Just-in-time" / "Inventário Científico" para controlar o inventário no ambiente de produção. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/> Absolutamente Verdadeiro				

10. Implementamos a produção "lean", seguindo-a consistentemente para minimizar o desperdício. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/> Absolutamente Verdadeiro				

11. Tentamos obter economias de escala no transporte de entrada e saída. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/> Absolutamente Verdadeiro				

Integração da Cadeia de Abastecimento

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, a integração da cadeia de abastecimento da organização

12. Atualizamos o nosso plano de produção de acordo com as necessidades em constante mudança dos clientes e, partilhamos o mesmo com os fornecedores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/> Absolutamente Verdadeiro				

13. A nossa organização responde às necessidades dos clientes com bastante rapidez, mantendo uma quantidade adequada de inventário. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/> Absolutamente Verdadeiro				

14. Comunicamos de forma célere as necessidades futuras dos clientes aos fornecedores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/> Absolutamente Verdadeiro				

Práticas de inclusão social dos funcionários

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, se as seguintes práticas de inclusão social dos funcionários presentes na organização

15. As medidas de segurança tomadas pela nossa organização são bastante avançadas e reduzem o risco de acidentes. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

16. A nossa organização oferece um ambiente de trabalho saudável e positivo para os funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

17. Os salários e os benefícios concedidos aos funcionários são suficientes para atender às necessidades básicas de nossa organização. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

Práticas de inclusão social da comunidade

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, se as seguintes práticas de inclusão social da comunidade presentes na organização

18. Oferecemos oportunidades de emprego / negócio para a comunidade envolvente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

19. Fornecemos serviços de saúde para a comunidade local. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

20. Fornecemos à comunidade envolvente instalações destinadas à educação primária

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

Medidas de Desempenho da Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável

Competitividade

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, a competitividade da gestão da cadeia de abastecimento sustentável da organização

21. Melhoria do nível de serviço com igual ou menor quantidade de inventário. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

22. Melhoria da qualidade de produtos e serviços. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

23. Melhoria da produtividade geral/ capacidade de utilização da organização. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

24. Melhoria da vantagem competitiva da empresa em termos de fornecimento de produtos diferenciados aos clientes. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

25. Retenção da base de clientes existente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

26. Melhoria da imagem corporativa ecológica da empresa *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

Desempenho Ambiental

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, o desempenho ambiental da organização

27. Redução do custo do tratamento e descarga de efluentes. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

28. Redução da descarga de resíduos de materiais tóxicos (sólidos, líquidos e gasosos). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

29. Redução da frequência de acidentes ambientais. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

30. Redução do número de ocorrências de acidentes na fábrica. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

31. Proteção da biodiversidade da área envolvente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

Desempenho de operações

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, o desempenho de operações da organização

32. Redução do custo de produção. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

33. Melhoria da eficiência logística de entrada. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

34. Melhoria da eficiência logística de saída. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

Desempenho social centrado nos funcionários

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, o desempenho social centrado nos funcionários da organização

35. Redução das desigualdades remuneratórias entre funcionários com o mesmo nível hierárquico. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

36. Redução das desigualdades remuneratórias entre funcionários com diferentes níveis hierárquicos. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

37. Melhoria do ambiente de trabalho da organização e da motivação dos funcionários a um nível considerável. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

Desempenho social centrado na comunidade

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, o desempenho social centrado na comunidade da organização

38. Melhoria das oportunidades da comunidade envolvente em relação ao emprego/negócio. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

39. Melhoria da alfabetização/nível de educação da comunidade envolvente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

40. Aumento na proporção de tempo em que as pessoas que integram a comunidade envolvente permanecem livres de doenças devido à melhoria dos serviços de saúde. * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro

Desempenho não financeiro

Classifique de 1 – Nada Verdadeiro; 2 – Pouco Verdadeiro; 3 – Algo Verdadeiro; 4 – Consideravelmente Verdadeiro e 5 – Absolutamente Verdadeiro, o desempenho não financeiro da organização

41. Os funcionários sentem-se mais motivados devido à facilidade na aquisição de conhecimento para melhoria das suas competências. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro

42. Verificam-se melhorias nas capacidades de aprendizagem e adaptação dos funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro

43. Verifica-se a satisfação dos funcionários relativamente às condições de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro

44. O impacto na rotatividade de funcionários diminui devido à disponibilidade de meios de comunicação eficazes de partilha de conhecimento. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro

45. A satisfação do cliente aumentou. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro

46. O tempo de resposta a reclamações de clientes diminuiu. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

47. A organização tem vantagem competitividade sustentável. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

48. A reputação do desempenho organizacional aumenta. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Verdadeiro	<input type="radio"/>	Absolutamente Verdadeiro				

Muito obrigada pela sua colaboração

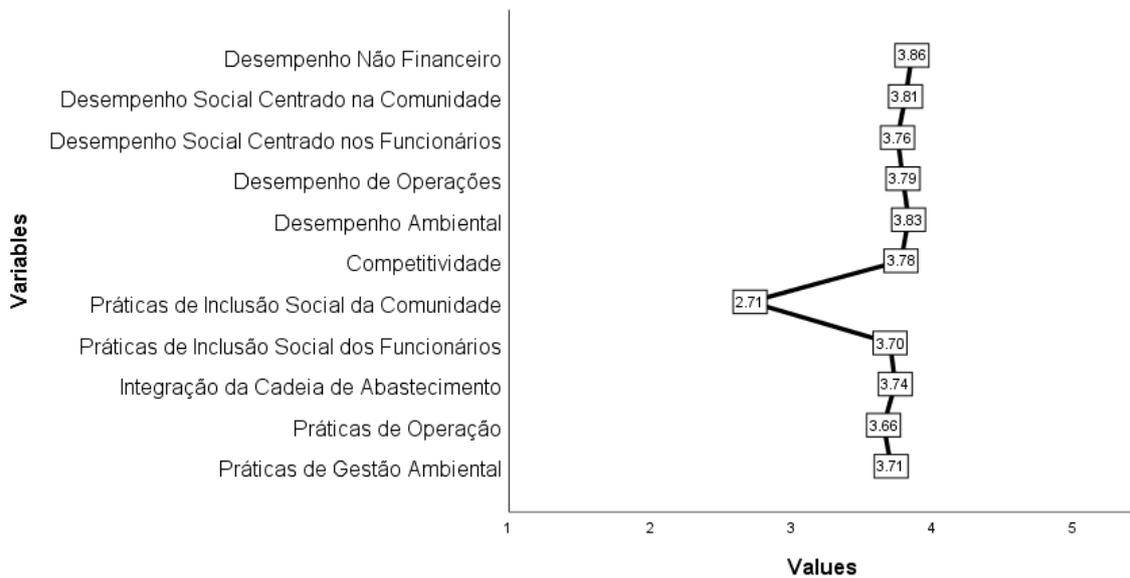
Anexo 4 – Estatísticas Descritivas

Correlations

		Competitividade de	Desempenho Ambiental	Desempenho de Operações	Desempenho Social Centrado nos Funcionários	Desempenho Social Centrado na Comunidade	Desempenho Não Financeiro
Práticas de Gestão Ambiental	Pearson Correlation	.770**	.725**	.711**	.665**	.706**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Práticas de Operação	Pearson Correlation	.779**	.749**	.706**	.673**	.698**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Integração da Cadeia de Abastecimento	Pearson Correlation	.782**	.707**	.747**	.688**	.684**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Práticas de Inclusão Social dos Funcionários	Pearson Correlation	.790**	.682**	.703**	.648**	.699**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Práticas de Inclusão Social da Comunidade	Pearson Correlation	.536**	.343**	.467**	.448**	.436**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183
Desempenho Não Financeiro	Pearson Correlation	.723**	.630**	.743**	.702**	.837**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	183	183	183	183	183	183

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Descriptive Statistics
Mean**



Anexo 5 – Regressão Linear Simples das Variáveis

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.679 ^a	.460	.454	.35137	1.794

a. Predictors: (Constant), Práticas de Inclusão Social dos Funcionários, Práticas de Gestão Ambiental

b. Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.963	2	9.481	76.796	.000 ^b
	Residual	22.223	180	.123		
	Total	41.186	182			

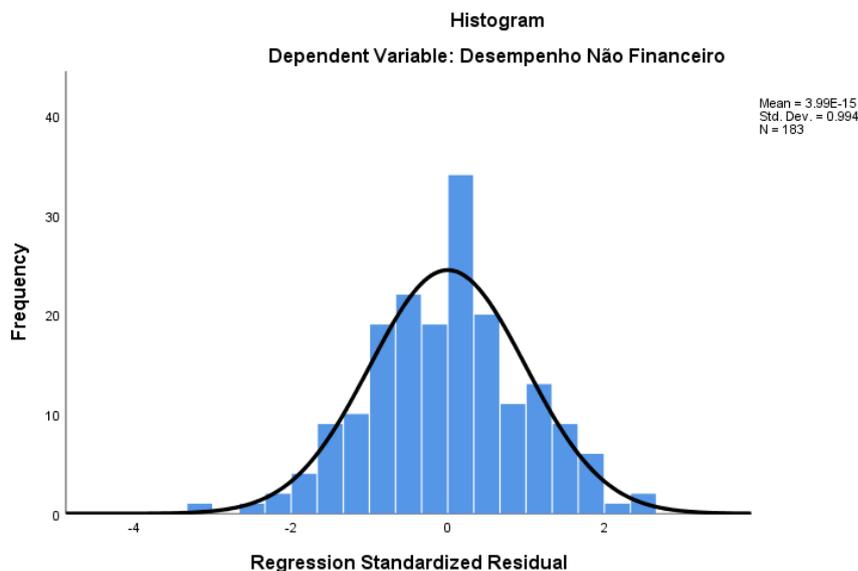
a. Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro

b. Predictors: (Constant), Práticas de Inclusão Social dos Funcionários, Práticas de Gestão Ambiental

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1660	4.4465	3.8579	.32279	183
Residual	-1.07763	.89541	.00000	.34944	183
Std. Predicted Value	-2.144	1.823	.000	1.000	183
Std. Residual	-3.067	2.548	.000	.994	183

a. Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.842 ^a	.709	.706	.25804	1.580

a. Predictors: (Constant), Desempenho Social Centrado na Comunidade, Competitividade

b. Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.201	2	14.600	219.279	.000 ^b
	Residual	11.985	180	.067		
	Total	41.186	182			

a. Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro

b. Predictors: (Constant), Desempenho Social Centrado na Comunidade, Competitividade

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0230	4.4946	3.8579	.40056	183
Residual	-.50816	.83891	.00000	.25662	183
Std. Predicted Value	-2.084	1.589	.000	1.000	183
Std. Residual	-1.969	3.251	.000	.994	183

a. Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro

Histogram

Dependent Variable: Desempenho Não Financeiro

