
O Papel das Empresas Multinacionais na Transição Energética

Ariana Gonçalves Hoogendorp

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por

Profª Drª Rosa Maria Forte

2023

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para a entrega desta dissertação e me apoiaram ao longo destes dois anos repartidos entre viagens, trabalho e estudo.

Em primeiro lugar, um agradecimento muito especial à minha orientadora, Prof^a Dr^a Rosa Forte, pela sua orientação, comentários valiosos e esforço constante. Na fase final quando tudo parecia correr mal, a sua motivação e paciência foram um apoio fundamental para que corresse bem.

Também gostaria de agradecer às empresas que participaram nas entrevistas pelo apoio providenciado e pela disponibilidade: Gres Panaria S.A., em especial à Dr^a Catarina Dias; ao grupo Supor Bock, em especial ao gestor Pedro Frias; e ao grupo CJR, em especial ao diretor de departamento Marcelino Mota. O conhecimento que resultou da contribuição destas empresas foi fundamental para a elaboração desta dissertação.

À minha família e aos meus amigos pela paciência e suporte emocional dado ao longo destes dois anos serei para sempre grata.

Por último, à minha Mãe, cujo carinho e apoio incondicional me motivou a continuar a investir na minha Educação.

Resumo

Ao longo das últimas décadas, as preocupações ambientais têm vindo a crescer e a necessidade de uma alteração comportamental tem-se demonstrado fundamental para apaziguar estas preocupações.

As pressões para uma mudança de atitude face às necessidades ambientais afetam diferentes participantes como os consumidores, entidades governamentais e, no foco desta dissertação, as empresas. O presente trabalho incide sobre estas últimas, em particular, as empresas multinacionais. Assim, tem como objetivo analisar o papel das empresas multinacionais na transição energética de modo a perceber se estas são influenciadas e pressionadas a modificar as suas estratégias devido a esta transição ou, por outro lado, se também são um fator influenciador e propulsor para esta mudança ao contribuir para o desenvolvimento tecnológico levando a uma inovação verde.

Com recurso a entrevistas semiestruturadas a três empresas multinacionais, procurou-se responder aos objetivos do trabalho. Os resultados desta dissertação sugerem que as empresas multinacionais são um fator essencial na progressão da transição energética através da implementação de medidas concretas para reduzir o consumo de energia. Além de tentarem cumprir os objetivos de 2030 e 2050 estabelecidos, as multinacionais entrevistadas são também uma componente influenciadora na transição energética indo além das exigências.

Palavras-chave: empresas multinacionais, transição energética, sustentabilidade, estratégias

Abstract

In the last few decades, the environmental concerns have been rising and the necessity for a behavioural change is the key to appease these concerns.

The pressure for a change in attitude towards environmental necessities arises from different key players and stakeholders such as consumers, governments and, at the centre of this dissertation, the firms. This dissertation focuses on the latter. This dissertation has the main goal of analysing the role of the multinational enterprises in the energy transition process, questioning if these firms are influenced and pressured to modify their strategies due to this transition or, on the other hand, if these firms are influencers and propellers to this change.

Using semi-structured interviews done to three multinational companies, we attempted to achieve the main goal of this work. The results of this dissertation attest to the fact that multinational enterprises are a key component in the progression of energy transition using concrete policies that are implemented to reduce energy consumption. Besides trying to achieve the 2030 and 2050 goals, MNEs are an influential component in energy transition going beyond the demands.

Keywords: multinational enterprises, energetic transition, sustainability, strategies

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
<i>Abstract</i>	iii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	4
2.1. Conceitos.....	4
2.1.1. Empresa multinacional e investimento direto estrangeiro	4
2.1.2. Transição Energética	6
2.1.3. Economia Verde	8
2.1.4. Sustentabilidade Corporativa	8
2.2. Enquadramento teórico da transição energética nas empresas multinacionais	9
2.3. As EMNs e a transição energética	16
3. Considerações Metodológicas	20
3.1. Metodologia	20
3.2. Método de recolha de dados	22
3.3. Enquadramento da Entidade Entrevistada	26
4. Apresentação e Análise de Conteúdo.....	30
4.1. Gres Panaria Portugal S.A.	30
4.2. Grupo Super Bock.....	35
4.3. Grupo CJR.....	41
4.4. Discussão.....	45
5. Conclusão	47
Referências.....	49
Anexos.....	57

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Síntese das teorias abordadas	15
Tabela 2 – Principais vantagens e desvantagens da Metodologia Qualitativa	21
Tabela 3 – Principais vantagens e desvantagens da Entrevista Semiestruturada	26
Tabela 4 – Pontos principais da entrevista da Gres Panaria S. A.....	35
Tabela 5 – Pontos principais da entrevista do Grupo Super Bock	40
Tabela 6 – Pontos principais da entrevista do Grupo CJR	44
Tabela 7 – Síntese das medidas adotadas	46

Lista de Figuras

Figura 1 – Impacto das empresas multinacionais na Transição Energética.....	18
---	----

Lista de Anexos

Anexo 1 – Tópicos a abordar na entrevista: guião	57
Anexo 2 – Critérios do Entrevistado.....	57
Anexo 3 – Protocolo de consentimento informado: entrevista semiestruturada.....	58
Anexo 4 – Protocolo de consentimento: Dr ^a Catarina Dias, Margres.....	59
Anexo 5 – Protocolo de consentimento: Dr ^o Pedro Frias, Grupo Super Bock	59
Anexo 6 – Protocolo de consentimento: Marcelino Mota, Grupo CJR	60

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

CO₂	Dióxido de Carbono
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
EMN	Empresa Multinacional
ECD	Estrutura Conduta Desempenho
GIST	<i>Governance, Information management, Systems and Technology</i>
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONG	Organização Não-Governamental
SCP	<i>Structured Conduct Performance</i>
UNIDO	<i>United Nations Industrial Development Organization</i>
UNFCCC	<i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i>
VRIN	Valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis

1. Introdução

Na atualidade, e tendo em consideração os efeitos pós-covid e a crise global, com especial atenção para a crise decorrente da invasão da Ucrânia pela Rússia, assistimos a um maior debate acerca da necessidade de alternativas energéticas à escala global. Como referido por Doh et al. (2021), as fontes de energia renováveis têm gradualmente substituído os combustíveis fósseis, pelo que se está perante uma transição energética de longo prazo. De acordo com os mesmos autores, esta transição energética representa uma importante variável contextual com implicações substanciais para as teorias relacionadas com a economia e gestão internacional e, conseqüentemente, afeta a conduta das empresas multinacionais (EMNs) neste contexto.

Davy et al. (2021) referem que as subsidiárias das EMNs estão socialmente inseridas em diferentes contextos institucionais relacionando-se e/ou deixando-se influenciar pela política ao nível local, explorando o que conceptualizam de EMNs de “nova geração”, que prevalecem no mercado global da energia renovável. Os mesmos autores salientam a influência das referidas subsidiárias (e a conseqüente inovação desenvolvida por estas) para um desenvolvimento energético num sentido mais sustentável e eficaz. Nesta perspetiva, as EMNs podem ser consideradas como um dos fatores propulsores para uma eficiente transição a este nível.

No entanto, existem diferentes visões no que toca ao papel das EMNs, que demonstram uma perceção mais complexa da temática. Como De Marchi et al. (2022) salientam, também é importante considerar que existem dualidades na influência das regulamentações ambientais, mais flexíveis em determinados países, na atuação das subsidiárias em termos da sustentabilidade. Por um lado, as subsidiárias estrangeiras podem apresentar-se com um padrão mais alto, comparativamente às empresas locais, de forma a manter as normas da EMN globalmente, mas, por outro lado, podem ajudar a contornar as regulamentações rigorosas noutros países e tornarem-se no foco geográfico das atividades mais poluentes (De Marchi et al., 2022).

A necessidade atual é, como Doh et al. (2021) sublinham, não só o afastamento dos combustíveis fósseis e a procura de energias renováveis, mas também considerar todas as diferentes abordagens inerentes à transição – novas dinâmicas económicas, mudanças nos sistemas de produção, distribuição, regulamentação, entre outros. Assim, a transição energética vem englobar uma mudança comportamental com o objetivo final de ter um

impacto ambiental menor e alcançar eficiência ambiental, despertando o interesse de reguladores, organizações não-governamentais (ONGs) e acadêmicos (Verbong e Geels, 2007). Com o objetivo de reduzir o impacto ambiental, existem algumas iniciativas globais que visam a união de empresas multinacionais em projetos comuns. Um exemplo do supramencionado é a iniciativa global RE100 que junta diferentes EMNs com operações globais em diversos setores (desde a manufatura, farmacêutica, moda e tecnologia) e com um compromisso comum face à sustentabilidade evidenciando o objetivo de atingir 100% da utilização de energias renováveis. Empresas como a Accenture, Meta ou até mesmo a Burberry são apenas algumas das 380 grandes EMNs envolvidas nesta iniciativa que advoga a atuação, tanto globalmente como também ao nível local, influenciando regulamentações em mercados com pouco ou nenhum acesso a energia renovável.¹

Tendo em conta a premência da transição energética à escala global, assim como a existência de diferentes visões quanto ao papel das EMNs neste domínio, o presente trabalho tem como objetivo analisar o papel das EMNs na transição energética. Pretende-se assim aprofundar as contradições apresentadas na literatura no que diz respeito à influência das empresas multinacionais na transição energética.

O presente trabalho, pretende responder à seguinte questão: como é que as EMNs se têm adaptado e contribuído para uma economia mais sustentável e para o progresso na transição energética? Pretende-se perceber como é que as EMNs se adaptam e como mantêm a vantagem competitiva neste cenário - quais os desafios e oportunidades a ter em conta. Para responder à questão de investigação, será usada uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas a empresas multinacionais.

Na escolha desta problemática pretende-se evidenciar a relevância da transição no setor da energia na atualidade, envolvendo fatores relacionados com a inerente evolução da economia internacional num sentido mais sustentável. De salientar que esta evolução pode ter um impacto direto ou indireto na necessária poupança energética e mudanças no mesmo setor (como por exemplo o investimento na energia eólica e solar), relacionando-se também com os avanços tecnológicos de cada país (Tareq et al., 2022). Neste sentido, e como Doh

¹ <https://www.there100.org/> - site da iniciativa global RE100 onde podemos consultar as medidas, compromissos, publicações e seminários, bem como, acompanhar as notícias e consultar os membros da mesma.

et al. (2021) referem, a energia solar e a energia eólica surgem como concorrentes dos combustíveis fósseis, não só no custo, mas também na previsibilidade de preços.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: no capítulo 2, apresenta-se uma revisão de literatura, com uma breve apresentação de conceitos (secção 2.1) e de seguida incide sobre a relação das empresas multinacionais com a transição energética numa perspectiva teórica (secção 2.2); para finalizar este capítulo 2, são abordadas teorias e é evidenciada a interligação entre as EMNs e a transição energética, referindo a dualidade inerente a esta relação; no capítulo 3, é apresentada a metodologia utilizada e o método de recolha de dados, sendo efetuado um enquadramento das entidades entrevistadas; no capítulo 4 é feita a apresentação do conteúdo das entrevistas, bem como uma análise das mesmas. Finalmente, as conclusões do trabalho, são abordadas no capítulo 5.

2. Revisão de literatura

Este capítulo refere-se à revisão da literatura, abordando inicialmente os conceitos essenciais para a fundamentação deste trabalho, iniciando na secção 2.1. pela definição de empresas multinacionais (EMNs) e investimento direto estrangeiro; seguidamente, são definidas transição energética e sustentabilidade corporativa. Este capítulo é finalizado com um enquadramento teórico da temática em análise (secção 2.2.).

2.1. Conceitos

2.1.1. Empresa multinacional e investimento direto estrangeiro

Atendendo ao objetivo do presente trabalho, importa clarificar alguns conceitos, sendo importante iniciar pela definição de empresa multinacional (EMN) e investimento direto estrangeiro (IDE).

Uma multinacional é, de acordo com Dunning e Lundan (2008), uma empresa que desenvolve atividades em mais do que um país. As empresas multinacionais estão interligadas com o IDE, o qual representa um ponto fulcral da atividade económica da empresa. O Banco Mundial (s.d.) define o IDE como o movimento líquido de investimento para adquirir um interesse de gestão duradouro numa empresa que opera numa economia que não a economia de origem do investidor (por exemplo, empresa investidora). Essencialmente, e de acordo com a Comissão Europeia (s.d.), “(...) IDE ocorre quando uma empresa, empresa multinacional ou uma pessoa singular de um país investe nos ativos de outro país ou assume uma participação no capital das suas empresas.”.

O glossário da OCDE (2008) frisa que o IDE cria relações estáveis e duradouras entre economias. De salientar ainda que “(...) a propriedade/controle, seja este direto ou indireto, de 10% ou mais do direito de voto numa empresa residente numa economia por um investidor residente noutra economia é uma evidência da relação entre as duas partes” (OCDE, 2008, p.7). Como modo de estabelecimento num país estrangeiro (estabelecimento de uma empresa num mercado diferente do mercado de origem), podemos contrapor dois conceitos: a empresa pode optar por investimento de raiz ou por fusões e aquisições (investindo através de aquisição ou fusão de uma empresa já existente no mercado pretendido). Podemos ainda distinguir a criação de subsidiárias a 100% ou de *Joint-Ventures* a propósito do nível de controlo operacional.

O primeiro modo de estabelecimento mencionado, o investimento de raiz, também conhecido como investimento *Greenfield*, especifica que uma empresa pode efetuar o investimento construindo a sua operação nesse mercado a partir do zero (Harzing, 2002). Em contrapartida, outro modo de estabelecimento é a fusão ou aquisição. Essencialmente, “uma fusão ocorre quando uma ou mais empresas concordam em unir-se para criar uma companhia que permanece separada para criar sinergias nos negócios” (OCDE, 2008, p.11); enquanto uma aquisição é uma transação de negócios entre duas empresas onde uma destas “(...) compra os ativos e passivos financeiros da outra empresa, sendo que, em alguns casos, esta última pode tornar-se uma subsidiária ou parte de uma subsidiária (...)” (OCDE, 2008, p.1).

Adicionalmente, para investir fora do seu país, uma empresa pode constituir uma *Joint-Venture*, entrando assim no mercado pretendido formando uma união com outra empresa. Assim, uma *Joint-Venture* é uma parceria entre duas ou mais empresas (sejam elas do mesmo setor ou diferente) que unem os seus recursos, com um objetivo comercial comum (Kogut, 1988). Alternativamente, a empresa multinacional pode entrar noutro país através da criação de uma subsidiária a 100% - sendo que esta é controlada pela empresa-mãe, mas torna-se numa representação estrutural num país estrangeiro (OCDE, 2008). A OCDE define, no seu glossário, uma subsidiária como uma empresa ou filial que é controlada por outra entidade empresarial que detém mais de 50% das ações desta. Assim, uma subsidiária é uma corporação com a sua própria organização e não simplesmente uma divisão da empresa que a controla, a designada sede da empresa ou empresa-mãe. “Se a empresa-mãe detiver 100% do património financeiro, a subsidiária designa-se de *wholly-owned*” (Khemani e Shapiro, 1993, p. 81), ou subsidiária a 100%.

De acordo com Dunning e Lundan (2008) muitas são as EMNs que têm ou controlam uma pluralidade de atividades económicas, sendo que, de forma geral, uma EMN dominante num setor vai influenciar a estratégia das empresas de menor dimensão. Por sua vez, o Guia das empresas multinacionais da OCDE (OCDE, 2011) salienta que estas empresas têm uma oportunidade de implementar políticas padrão para o desenvolvimento sustentável, de forma a padronizar objetivos económicos, ambientais e sociais, sendo que esta capacidade é substancialmente beneficiada quando as trocas comerciais e o investimento são conduzidos de forma transparente, competitiva e regulada pelo mercado.

2.1.2. Transição Energética

Considerando o tema em estudo, importa ainda definir transição energética. Blasquez et al. (2022) destacam que as transições energéticas são processos complexos, multidimensionais e incertos, definindo o processo atual de transição como uma mudança para fontes de energia cada vez mais descarbonizadas. A transição energética, como referido anteriormente, surge como uma mudança que necessita de tempo para se solidificar e enraizar, considerando-se assim uma transição de longa duração. Esta transição refere-se então, como pautado no SP Global (2020), a uma mudança de uma base essencialmente interligada a combustíveis fósseis, não só no consumo, mas também nos sistemas de produção, para um sistema assente nas energias renováveis, como a energia eólica e solar (sendo estas as mais proeminentes, mas não exclusivas).

Intrínsecamente, a energia (e as dinâmicas inerentes a esta) relaciona-se com atividades económicas e desenvolvimentos tecnológicos e sociais (Eweade et al., 2022). Os mercados financeiros estão a acompanhar o potencial das energias renováveis e outras tecnologias energéticas, sendo que o aumento da procura por estas energias requer novas infraestruturas e expansão das existentes para fornecer soluções energéticas mais sustentáveis (Akella et al., 2009). Como Bass e Grøgaard (2021) sublinham, um aumento na procura vai trazer novos desafios, não só para os governos, mas também para as empresas, sendo necessária uma adaptação com a utilização de, por exemplo, projetos organizacionais como a RE100 que conecta empresas multinacionais que se comprometem a usar 100% de energias renováveis. Os mesmos autores destacam fatores económicos, sociais, tecnológicos e regulatórios como motivos principais para a transição, frisando que, apesar de relevantes individualmente, a interação e evolução entre estes criam desafios e oportunidades para as EMNs como produtoras de energia ou consumidoras ou, até mesmo, ambas.

Desta forma, existe uma necessidade de “(...) explorar os efeitos, de alterar a oferta e a procura no desenvolvimento de mercados e infraestruturas.” (Bass e Grøgaard, 2021, p. 809). Uma parte importante da transição energética está, inerentemente, interligada ao investimento das empresas multinacionais para além das suas fronteiras (Patala et al., 2021), reforçando aqui um papel fundamental destas no desenvolvimento tecnológico e inovador (num sentido mais sustentável).

Bass e Grøgaard (2021) referem que cada país e região se rege de acordo com a sua própria cronologia temporal no que toca à transição energética (transição energética de longa duração). Assim sendo, existe uma diferença no consumo de energias renováveis e não renováveis e, conseqüentemente, nas emissões de carbono originando que possam existir diferentes dinâmicas entre a empresa-mãe e as suas subsidiárias no estrangeiro.

Com efeito, apesar de existir uma padronização de processos de uma empresa multinacional e das suas subsidiárias, Birkinshaw et al. (2005, p.1) conceptualizam as “(...) subsidiárias das multinacionais como entidades semiautónomas com potencial empreendedor dentro de uma arena competitiva complexa, consistindo de um ambiente interno de outras subsidiárias, clientes e fornecedores internos, e um ambiente externo que consiste de clientes, fornecedores e concorrentes”. Reforçam também que certos atributos das subsidiárias surgem em função dos fatores referidos e afetam a performance da subsidiária. Portanto, as medidas aplicadas pelas subsidiárias podem ser adjuntas ou autónomas à sede da empresa (empresa-mãe).

A transição energética caracteriza-se assim, como uma alteração no consumo energético e, intrinsecamente, uma substituição no uso de combustíveis fósseis (como o carvão e o petróleo) pelo uso de energias de fontes renováveis (como a energia eólica ou energia hidráulica). Fouquet e Pearson (2012) definem a transição energética como uma alteração no sistema económico que passa a estar dependente de um tipo de energia diferente.

Ao longo da história têm-se assistido a várias transições energéticas. Recentemente, esta última transição energética tem sofrido uma grande aceleração devido aos avanços tecnológicos, apoio político e da população, ainda que seja a um ritmo que ainda não é o esperado e recomendado, existindo uma necessidade de maior eficiência energética (Comissão Europeia, 2012).

O “Acordo de Paris”, adotado em 2015 por 196 países, estabeleceu o compromisso face ao objetivo de longo prazo de manter abaixo dos 2°C o aumento da temperatura global (em relação a níveis pré-industriais), visando a descarbonização das economias mundiais, sendo assim um grande impulso na transição energética mais recente (UNFCCC, s.d.). Neste acordo foi salientada também a necessidade de ir mais além do que o objetivo principal e foi estabelecida como necessária a redução para 1.5°C, sendo que as emissões devem reduzir-se em 45% (Nações Unidas, s.d.).

Em 2019, a União Europeia estabeleceu 2050 como o ano para atingir a neutralidade carbónica. Para tal, cada país deveria apresentar o seu roteiro, tendo Portugal apresentado o seu guia na COP26 na cimeira sobre as alterações climáticas (Conselho Europeu, 2022).

2.1.3. Economia Verde

Estritamente relacionada com a transição energética, surge a economia verde. Definindo economia verde, a Organização das Nações Unidas, no seu programa ambiental (s.d.), distingue três pilares basilares: emissões de carbono de baixa intensidade, eficiência de recursos e inclusão social. Este conceito não só pretende salientar a necessidade de redução dos riscos ambientais e escassez de recursos, mas também se foca na igualdade social e no bem-estar geral da humanidade (Agência Ambiental Europeia, 2016). Torna-se necessário que as EMNs considerem, estrategicamente, não só a necessidade de seguir as regulamentações impostas face às necessidades de atingir as metas ambientais, mas também consigam utilizar as suas capacidades a todas as dinâmicas da economia verde, levando a uma maior eficiência e proatividade. No capítulo 2.3 será abordada a perspetiva das multinacionais como contribuidoras da economia verde.

2.1.4. Sustentabilidade Corporativa

A sustentabilidade e a transição energética são conceitos que pautam a atualidade. A sustentabilidade corporativa vem conjugar a importância do crescimento das empresas com o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade corporativa tem sido um conceito desafiante no mundo económico que tem ganho cada vez mais importância devido às preocupações ambientais, sociais e económicas (Govidan et al., 2016). Sustentabilidade corporativa é definida como “atividades corporativas que proactivamente procuram contribuir para o equilíbrio sustentável, incluindo as dimensões económicas, ambientais e sociais atuais (...) com um foco no sistema da empresa (incluindo operações e produção, gestão e estratégia, sistemas organizacionais (...)) e nos seus *stakeholders*” (Lozano et al., 2015 p.431). As preocupações ambientais, sociais e económicas que definem a sustentabilidade corporativa vão definir as metas das empresas e as estratégias destas. A transição energética mais recente vai ser fulcral na adaptação das estratégias de sustentabilidade corporativa das empresas, conjugando a redução de custos com as necessidades ambientais e sociais atuais.

2.2. Enquadramento teórico da transição energética nas empresas multinacionais

Como Doh et al. (2021) salientam, as transições energéticas (particularmente a mais recente transição energética) necessitam de abordagens inter e multidisciplinares. Desta maneira, e considerando a complexidade da transição energética e a relação com as empresas multinacionais, à semelhança de Bass e Grøgaard (2021), abordar-se-ão as teorias da internalização, dos *stakeholders*, a teoria da dependência de recursos e, em termos de estratégias de internacionalização, o tripé estratégico que inclui a visão baseada em recursos, a visão baseada na indústria e a visão baseada nas instituições focando, em particular, a forma como estabelecem uma conexão com as empresas multinacionais e o impacto da transição energética nestas. Bass e Grøgaard (2021) aprofundam a ideia de que não só interessa saber como é que as empresas multinacionais influenciam a transição energética, mas também importa evidenciar a influência que a transição energética tem nas empresas multinacionais.

Narula et al. (2019) sublinham que a teoria da internalização é das teorias económicas mais predominantes dos últimos 50 anos, sendo uma das teorias mais dominantes no estudo das EMNs. Como referido pelos mesmos autores, a empresa vai internalizar as operações que o mercado não realiza de forma eficiente, criando um aproveitamento das imperfeições do mercado. Desta forma, pode então ser considerado que a internalização ocorre quando a atividade transacional é realizada internamente pela empresa (a alternativa seria recorrer a uma entidade fora da empresa). Esta teoria centra-se, assim, nas imperfeições do mercado e na necessidade de as ultrapassar.

Consequentemente, as empresas vão realizar as atividades operacionais internamente caso estas sejam realizadas de forma menos eficiente no mercado. As empresas beneficiam de competências (adquiridas devido à internalização) podendo, por exemplo, reorganizar recursos entre subsidiárias em diferentes países, o que vai permitir serem melhores que a concorrência, levando a uma vantagem competitiva (Buckley, 2006).

Buckley e Tian (2017) sublinham que a utilização de uma estratégia de internalização pode levar a lucros, lucros esses obtidos com base numa vantagem de recursos e conhecimentos, ou também pode levar a lucros obtidos com base no monopólio adquirido, sendo este condicionado por investimento em investigação e desenvolvimento (I&D) e por restrições locais. De acordo com os mesmos autores, uma empresa escolhe a utilização da

estratégia de internalização para obter vantagens competitivas obtidas através de conhecimentos no uso de tecnologia (e possíveis avanços tecnológicos), do modelo de gestão e *know-how*, minimizando assim, custos de transação internacionais².

Bass e Grøgaard (2021) referenciam a vertente da teoria da internalização referida como nova teoria da internalização. Esta teoria vê as estratégias das EMNs moldadas tanto pelas vantagens específicas da empresa, como pelas vantagens associadas ao país em si. Deste modo, o foco da nova teoria da internalização vai ser a dinâmica internacional entre os governos (Verbenke e Lano, 2015). A natureza destas vantagens tem vindo a alterar-se devido à transição energética que cria uma interdependência entre diversas partes interessadas. Deste modo, uma reestruturação das vantagens específicas da empresa usando recursos internos e externos torna-se fundamental e uma questão central para a transição energética (Bass e Grøgaard, 2021).

Para guiar a sua estratégia de transição energética, as EMNs podem ganhar experiência através da interação com *stakeholders* locais (Verbeke, 2021). Consequentemente (e dependendo da dimensão da empresa multinacional), existe uma variedade geográfica de *stakeholders* envolvidos na estratégia das multinacionais. A teoria dos *stakeholders* sugere a análise entre uma empresa e as partes interessadas (grupos ou partes individuais) que possam afetar ou são afetadas por esta, incorporando um aspeto económico-social associado à responsabilidade ética (Freeman et al., 2010). De relevar o conceito de responsabilidade social corporativa (*Corporate Social Responsibility* – CSR) inerente a esta teoria. Este conceito surge associado às preocupações sociais e ambientais de uma empresa sendo, geralmente, definido pela forma como uma empresa obtém um equilíbrio entre estas vertentes, juntamente com a vertente económica e, por conseguinte, as expectativas dos vários *stakeholders* (UNIDO, s.d.).

A teoria dos *stakeholders*, surge inicialmente para oferecer uma abordagem pragmática à estratégia que ressaltava a importância de se conhecer e saber gerir os *stakeholders* inerentes à empresa para poder obter uma vantagem competitiva. Eventualmente, ganhou proeminência com o reconhecimento em várias disciplinas e o aparecimento do termo *stakeholder* na literatura, onde entidades como grupos de consumidores, grupos ambientais e comunidades não eram considerados como relevantes estrategicamente (Laplume et al.,

² A internalização de uma atividade no exterior tem subjacente a realização de IDE, desta forma, as empresas tornam-se multinacionais.

2008). Um grande argumento a favor desta teoria sublinha a importância de uma empresa fazer a sua gestão estratégica em função de todos os seus constituintes (não só dos *shareholders* da empresa). Com a evolução e o aumento de poder/influência de organizações formais como as instituições dominantes, esta teoria tem merecido maior evidência (Laplume et al., 2008).

No que toca à teoria dos *stakeholders*, é importante identificar e saber gerir os *stakeholders* que são importantes para a estratégia idealizada pela empresa, sendo que esta pode vir a alterar-se com o decorrer da atividade. Ackerman e Eden (2011) sublinham a importância de identificar quem são os *stakeholders* relevantes para cada situação da empresa fazendo uma avaliação do contexto. Também é necessário explorar o impacto destes *stakeholders* (existindo uma multitude de interações e uma interdependência específica entre *stakeholders* e/ou potenciais *stakeholders* com diferentes dinâmicas). Por último, também é necessário desenvolver uma estratégia para gerir estes *stakeholders* previamente identificados e analisados, sendo necessário avaliar o nível de influência que estes vão ter na empresa e na sua organização (Ackermann e Eden, 2011).

Mais recentemente, a teoria dos *stakeholders* abordou os problemas ambientais através da inclusão da gestão ambiental, regulamentação ambiental e proteção do ambiente natural, vindo assim contribuir para as dimensões económicas, ambientais e sociais da sustentabilidade, no entanto, não especifica como lidar com estas mudanças no ambiente em que a empresa opera (Lozano et al., 2015). Apesar disso, e como Lozano et al. concluem, esta teoria traz uma compreensão mais abrangente dos diferentes grupos que são influenciados e influenciam uma empresa, compreendendo assim que a empresa opera num sistema com uma multitude de *stakeholders*. Desta maneira, EMNs presentes em países com partidos políticos no poder com agendas ambientais muito representativas (como por exemplo a Alemanha e o seu plano *Energiewende*³) são mais suscetíveis a tendências sustentáveis com a utilização de energias renováveis, demonstrando assim a influência que os diferentes

³ Para contextualizar, o *Energiewende* é um projeto alemão cujo foco é a necessidade da transição energética associar-se a medidas políticas concretas, sendo assim um processo gradual que alia uma série de leis federais adaptadas a realidades atuais mantendo o foco na visão de longo termo da transformação do sistema energético alemão num dos mais eficientes e sustentáveis (Kuittinen & Velte, 2018). Assim sendo, as empresas multinacionais que pretendam operar e transacionar no mercado alemão, têm de considerar este plano quando estabelecem uma estratégia.

stakeholders (desde acionistas a organizações não-governamentais) têm na estratégia adotada pela empresa; consequentemente, a teoria dos *stakeholders* foca-se na análise das motivações das diferentes partes interessadas e envolvidas relativamente à transição energética e na forma como estas pressionam as EMNs (Bass e Grøgaard, 2021).

Finalmente, enquadrando a teoria estratégica de internacionalização, é relevante analisar com base em três vertentes: visão baseada na indústria, visão baseada nas instituições e visão baseada em recursos.

A visão baseada na indústria sustenta que as condições na indústria em si vão ser determinantes na estratégia da empresa e na sua performance, focando-se nas circunstâncias externas do mercado, avaliando assim o grau competitivo da indústria e a possibilidade de vantagem competitiva (Pervan et al., 2018).

Paralelamente, a visão baseada nas instituições vai focar-se na interação entre instituições e organizações e considera as escolhas estratégicas um resultado desta dinâmica (Peng et al., 2008). Peng et al. (2008) ponderam sobre o que determina o sucesso e o fracasso das empresas, salientando a necessidade de considerar as relações com as instituições formais e informais e referindo que as escolhas estratégicas também são um reflexo desta dinâmica e da estrutura institucional com que as empresas têm de conviver. Uma narrativa institucionalista vem trazer uma abordagem que ajuda a compreender as variáveis e relações entre regulamentação política, tarifas e volatilidade de preços, e entre o comportamento do consumidor e do produtor de energia, explicando assim a razão de algumas políticas para a transição energética serem eficazes num determinado contexto (Jehling et al., 2019). As empresas multinacionais podem então serem afetadas de forma diferente pelas instituições visto estarem presentes em diferentes mercados onde as instituições têm diversas dinâmicas e se caracterizam de forma diferente. Portanto, importa considerar as complexidades institucionais criadas pela transição energética e de que forma é que as instituições vêm ajudar ou dificultar no progresso da transição energética (Bass e Grøgaard, 2021).

Nesta tendência, importa salientar a terceira visão: a visão baseada em recursos. Barney (2001) explorou primeiro esta perspetiva posicionando a visão baseada em recursos relativamente ao paradigma teórico estrutura-conduta-desempenho (ECD ou SCP - *structured conduct performance*) das vantagens competitivas, e mais tarde reavaliou e atualizou o modelo. A visão baseada em recursos reconhece que os recursos organizacionais são uma fonte de

vantagem competitiva, argumentando que alguns recursos e capacidades apenas podem ser desenvolvidos durante períodos alargados, sendo que alguns recursos não podem ser comprados e vendidos – complexidade social – nem sempre é claro como desenvolver estas capacidades num período temporal curto ou, até mesmo, a médio prazo (Barney, 2001). Assim, esta visão enquadra a análise dos recursos que uma empresa possui e que vão, consequentemente, criar a vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

O foco da visão baseada em recursos (e conhecimentos, um recurso não quantificável), é que a heterogeneidade dos recursos da empresa ou de fácil acesso a esta, bem como a capacidade de os gerir e utilizar de forma inovadora, é o principal diferenciador desta e do seu desempenho, permitindo à empresa obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes e potenciando assim as vantagens competitivas num sentido de sobrevivência e de crescimento (Pereira e Bamel, 2021).

Os recursos de uma empresa que produzem vantagem competitiva podem ser divididos em três categorias: recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional, sendo necessário salientar a heterogeneidade como condição para o recurso ter valor estratégico para uma empresa, bem como a característica de raridade, insubstituibilidade e ser um recurso inimitável (Barney, 2001).

No seu cerne, a discussão referente à transição energética gira à volta de recursos: a capacidade de uma empresa se adaptar à mudança sustentável vai gerar uma eminente vantagem competitiva face às suas concorrentes (Vidal, 2017). Uma empresa tem de se adaptar estrategicamente às tendências da atualidade e aos eventos do mundo contemporâneo, sendo que estas adaptações estratégicas têm de ser as mais adequadas de forma a produzir um efeito positivo na sua performance e, consequentemente, na sua capacidade competitiva (Mat et al., 2022). Como as EMNs estão inseridas em diferentes países, é necessário fazer uma avaliação dos recursos e circunstâncias locais para levar a uma adaptação das suas estratégias referentes à transição energética (Kabeyi e Olanrewajy, 2022).

Para Backman et al. (2017), a visão baseada em recursos deve ser entendida como um modelo heterógeno, com diferentes circunstâncias e dinamizado por pluralidades, sendo que este vai sugerir que uma empresa deve seguir uma via de sustentabilidade, adotando estratégias de gestão ambiental proativas caso possua ou possa adquirir recursos e tenha a possibilidade de os converter de forma a obter lucros consideráveis e vantagem competitiva

face aos seus concorrentes. Backman et al. desenvolveram a ideia concetual resumida pela **GISTe** – *Governance, Information management, Systems and Technology*- que identifica investimentos referentes ao modelo que tem por base a visão dos recursos dentro destes quatro níveis identificados: 1 – as capacidades de governança /administração associadas ao planeamento com foco estratégico ambiental; 2 – capacidades de gestão de informação; 3 – capacidades dos sistemas relacionados com as competências organizacionais e *green skills* dos funcionários (competências relacionadas com conhecimentos, valores, comportamentos e capacidades); 4 – investimento relacionados com tecnologia.

Ainda relacionado com os recursos, importa realçar a teoria da dependência de recursos. Hillman et al. (2009) referem que a teoria da dependência de recursos reconhece a influência de fatores/recursos externos no comportamento organizacional de uma empresa e, de forma a reduzir a incerteza e dependência, a aquisição de recursos externos torna-se fundamental na gestão estratégica de uma empresa. A transição energética veio gerar uma nova dinâmica de interdependência, não só entre EMNs e governos como também entre EMNs e outros atores (ou fatores externos) que permitem uma multitude de vantagens como o acesso a evolução tecnológica – nova tecnologia do setor em que se insere a EMN (Bass e Grøgaard, 2021).

A teoria de dependência de recursos vai estabelecer que a influência dos fatores externos no comportamento da empresa é relevante na sua organização, sendo que, apesar desta influência, os gestores e líderes destas empresas podem reduzir a incerteza e dependência (Hillman et al., 2009). Segundo Hillman et al. (2009) o controlo dos recursos principais para a empresa vai levar a um aumento de poder influente, consequentemente, as empresas tentam reduzir o poder e influência que os outros têm sobre si, tentando frequentemente aumentar o seu poder/influência.

A conjugação da teoria da dependência com a visão estratégica baseada nos recursos, anteriormente explorada, complementam-se visto focarem-se em recursos. Fundir estas duas teorias pode ajudar a compreender a obtenção de vantagem competitiva por parte de uma empresa sendo que esta vantagem é estabelecida com recursos VRIN – valiosos, raros, que não são substituíveis e são inimitáveis-, recursos esses, que vão ser obtidos (maioritariamente) de forma externa (Hillman et al., 2009).

Por outro lado, a integração da teoria de dependência de recursos combinada com a visão institucional também traz contributos à análise estratégica de uma empresa pois analisa a importância do panorama institucional de um país (Hillman et al., 2009). Como Hillman et al. (2009) sublinham, a teoria da dependência dos recursos constrói diferentes e complexas micro-perspectivas, estabelecendo um panorama de diferentes níveis de dependência que leva à compreensão da estratégia das empresas.

Em suma, a complexidade das transições energéticas reflete-se na multitude de abordagens teóricas de relevância “(...) envolvendo uma grande variedade de atores e interesses tanto no setor público como privado, requerendo desenvolvimentos tecnológicos, negociações económicas, compromissos políticos e mitigação do impacto social.” (Dohl et al., 2021 p.953). A tabela 1 sintetiza estas abordagens.

Tabela 1 – Síntese das teorias abordadas

Teorias	Principais características teóricas	Relevância para a temática	Referência
Teoria da Internalização Nova Teoria da Internalização	Foco nas imperfeições do mercado; Aproveitamento das oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos; Expansão através internalização das atividades; Vantagens associadas à EMN e ao país onde atua.	As vantagens específicas de um país têm-se alterado devido à transição energética; Torna-se necessária uma reestruturação das vantagens específicas das EMNs aproveitando recursos internos e externos	Bass e Grøgaard (2021) Buckley (2006) Buckley e Tian (2017) Narula et al. (2019)
Teoria dos Stakeholders	Grande variedade de diferentes <i>stakeholders</i> globalmente que podem afetar ou são afetados pela empresa; Necessidade de responsabilidade ética e foco num aspeto económico-social.	Necessidade de gestão de <i>stakeholders</i> que podem ou não ser recetivos à evolução para a transição energética; As EMNs podem ser influenciadas pelos <i>stakeholders</i> a seguir uma via na direção da transição energética	Ackermann e Eden (2011) Bass e Grøgaard (2021) Freeman et al. (2010) Lozano et al. (2015) Verbeke (2021)
Resource Dependence Theory	Reconhece a influência dos fatores e recursos externos na organização de uma empresa; A aquisição de recursos externos é fundamental na estratégia, de forma a reduzir a incerteza e dependência.	A transição energética criou uma dinâmica diferente de interdependência entre as EMNs, governos, outros atores e fatores externos (como o acesso a nova tecnologia).	Hillman et al. (2009) Bass e Grøgaard (2021)

Fonte: Elaboração própria com base nas referências mencionadas na tabela

Tabela 2 – Síntese das teorias abordadas

Teorias		Principais características teóricas	Relevância para a temática	Referência
<u>Tripe Estratégico</u>	<i>Resource Based View</i>	Recursos como uma fonte de vantagem competitiva. A performance de uma empresa é determinada pelos recursos e a sua utilização eficiente.	A capacidade de uma empresa se adaptar à mudança para uma estratégia mais sustentável vai trazer uma vantagem competitiva. Necessidade de avaliar os recursos e circunstâncias locais para levar a uma adaptação das estratégias e a sua sustentabilidade.	Barney (2001) Kabeyi e Olanrewajy (2022) Pereira e Bamel (2021)
	<i>Industry Based View</i>	As condições do setor onde a EMN se insere vai ser fulcral na estratégia e na performance desta; É efetuada uma avaliação de possibilidade de vantagem competitiva no mercado;	Os setores de atividade têm-se modificado com as alterações efetuadas inerentes à transição energética. A capacidade de uma EMN se manter atualizada com estas circunstâncias vai trazer vantagem competitiva	Pervan et al. (2018)
	<i>Institutional Based View</i>	Efetua-se uma análise de variáveis como regulamentação política, tarifas, volatilidade de preços e o comportamento do consumidor e produtor de energia	As EMNs são afetadas de forma diferente pelas relações que têm com as instituições; Importante questionar se as instituições vêm ajudar ou dificultar no progresso da transição energética.	Bass e Grøgaard (2021) Dohl et al. (2021) Peng et al. (2008)

Fonte: Elaboração própria com base nas referências mencionadas na tabela

2.3. As EMNs e a transição energética

A necessidade da transição energética tem sido um tema bastante debatido, com grande visibilidade nos últimos anos. Esta necessidade levanta questões de estudo pertinentes, surgindo um maior interesse na forma como as EMNs se relacionam com esta mudança energética e a dualidade que se observa.

Através de um estudo de caso focado em países da União Europeia, Nippa et al. (2021) procurou compreender como é que as EMNs se diferenciam das empresas domésticas nas suas respostas face às iniciativas regulatórias derivadas da urgência e aceleração da transição energética. Os autores apresentam de forma sintética os dois grupos de estudos existentes relativamente ao papel das EMNs na sustentabilidade e inerente transição energética.

O primeiro grupo expõe as EMNs como grandes poluidoras e emissoras de gases CO₂, que apresentam resistências à transição energética devido ao objetivo de reduzir gastos e aumentar o lucro, considerando ainda as EMNs como agentes que tentam negociar de forma a contornar ou enfraquecer regulamentações (Nippa et al., 2021). Neste primeiro grupo, foi observado um comportamento considerado pouco ético e erróneo no que toca às preocupações ambientais e sustentabilidade das EMNs. Um exemplo deste comportamento é a inflação das emissões de CO₂, numa fase inicial, para receberem mais licenças e conseguirem guardar excedentes de licenças na antevisão de um sistema mais rígido no futuro, sendo este um exemplo de utilização de estratégias corporativas contra regulamentações ambientais mais rígidas (Nippa et al., 2021).

Giuliani (2018) sugere que um dos grandes desafios da nossa era está relacionado com a má conduta das empresas multinacionais e do impacto que este comportamento poderá ter, uma vez que estas são agentes económicos capazes de alterar agendas globais. Adicionalmente, o mesmo autor salienta que devemos questionar o papel de grandes EMNs na elaboração de recomendação de políticas para o desenvolvimento sustentável pois, através de *lobbying*, as EMNs podem tentar enfraquecer ou contornar as regulamentações ambientais.

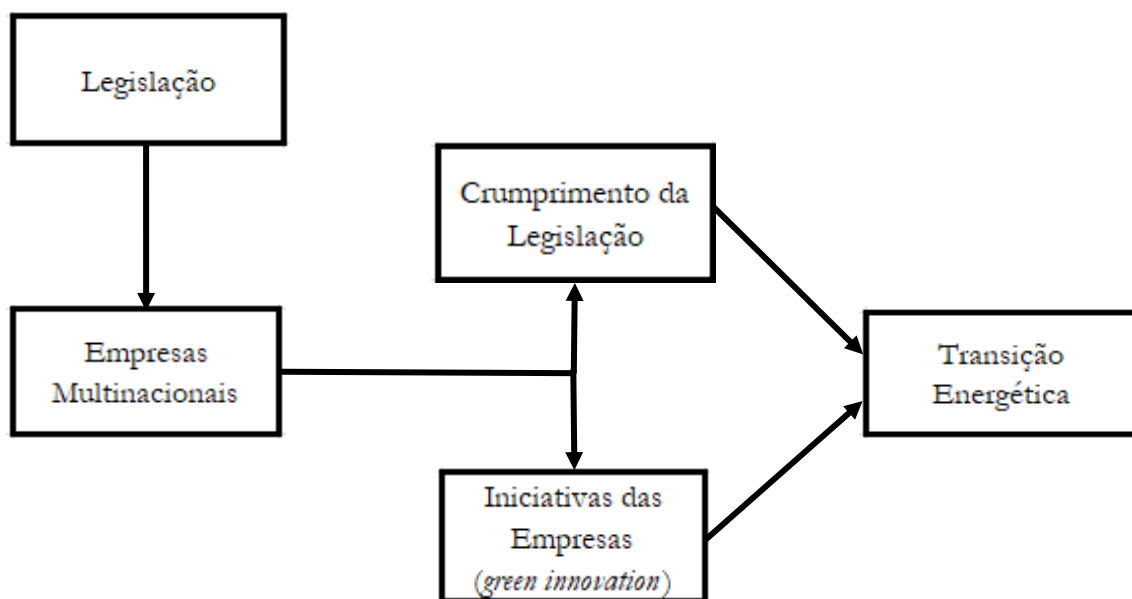
No sentido contrário, o segundo grupo de estudos apresentado por Nippa et al. (2021) considera que as EMNs contribuem para a redução dos danos ambientais na medida em que, não só desenvolvem produtos verdes (uso da tecnologia para fins sustentáveis), como modificam processos de forma inovadora (processos logísticos, administrativos, entre outros), sendo que, consequentemente, estas vantagens específicas à empresa acabam por ser comercializadas à escala global.

Neste segundo grupo, as EMNs são apresentadas como exibindo comportamentos positivos quando se abstêm da criação de especulação, ou não utilizando falhas legislativas para deslocar a produção para os designados *pollution havens* e tentando reduzir significativamente as emissões de carbono (Nippa et al., 2021). Alguns autores sugerem que as EMNs colaboram substancialmente para o desenvolvimento de inovações verdes, dando ênfase à sua capacidade de trazer contributos relevantes para a economia local em que se vão inserindo, sendo que as EMNs se sobrepõem às empresas locais no desenvolvimento sustentável local (De Marchi et al., 2022). Existe um debate relativamente aos *pollution havens* mencionados, visto ser um tópico difícil de demonstrar empiricamente, levando a que Candau e Dienesch (2017) resumam os dois argumentos centrais: por um lado, os custos

ambientais são uma pequena fração do investimento global necessário para deslocalização das unidades produtivas para uma localização internacional; por outro lado, destacam que as indústrias mais poluentes são também as indústrias com mais intensidade em capital e, portanto, mais difíceis de deslocar e realocar.

Podemos subdividir este grupo das empresas multinacionais contribuidoras para a designada economia verde em dois subgrupos, como podemos observar na Figura 1: (i) o grupo das multinacionais que estão a adaptar-se às modificações das regulamentações, sendo assim meramente cumpridoras dos requerimentos legais e ambientais; (ii) o grupo das empresas multinacionais que adotam uma postura mais proativa, não só cumprindo as suas obrigações legais, mas também adotando uma gestão mais favorável a estratégias ambientais que se interrelacionam com os diversos *stakeholders* (Schot e Fischer, 1993).

Figura 1 – Impacto das empresas multinacionais na Transição Energética



Fonte: Elaboração própria com base em De Marchi et al. (2022) e Schot e Fischer (1993)

Zuchella (2018) apresenta como uma razão para a mudança de comportamento as pressões efetuadas pelos *stakeholders* (governos, consumidores e outros) o que leva, eventualmente, à designada *green innovation* (desenvolvimento inovador com um objetivo sustentável) das EMNs.). No entanto, independentemente das causas, o contributo social - principalmente no desenvolvimento de soluções sustentáveis que serão de domínio público

– das EMNs através da *green innovation* e coadjuvação para a transição energética é muito mais evidente e com peso mais significativo, face aos benefícios privados da própria empresa (Zuchella, 2018).

As EMNs estão numa posição privilegiada e podem contribuir positivamente para impulsionar a transição energética de longa duração, interagir com *stakeholders* locais (com benefícios mútuos); são, também, capazes de redistribuir os seus recursos de forma a dispersarem o seu conhecimento e contribuir para o desenvolvimento de inovações com intuito sustentável e, por outro lado, conseguem facilmente acesso a tecnologia inovadora e outros recursos em qualquer parte do mundo através das subsidiárias e parceiros globais (Verbenke, 2021). Considera-se assim que, apesar de poderem existir impactos negativos nas suas ações, em última análise, as EMNs contribuem positivamente através das suas ações para uma transição energética eficaz, principalmente quando comparadas com empresas domésticas (Nippa et al., 2021).

Resumindo, os estudos de caso apresentados por Nippa et al. (2021) concluem que as EMNs podem funcionar como impulsionadoras da transição energética, mas também demonstram o impacto da regulamentação no comportamento adotado por estas, representando assim a dualidade supracitada. Através da contextualização teórica, foi possível identificar fatores-chave fundamentais para esta análise. Como referido anteriormente, os recursos estão na base da temática da transição energética. Segundo Backman et al. (2017) as empresas vão alocar recursos a determinados projetos que permitam mitigar o impacto das alterações climáticas, sendo que cada setor de atividade tem as suas especificidades e recursos inerentes; esta alocação é determinada através de uma análise de investimento corporativo, levando a um investimento eficiente.

3. Considerações Metodológicas

Neste capítulo vai ser abordada a metodologia que irá ser adotada por forma a dar resposta à questão de investigação (secção 3.1.), sendo também evidenciado o método de recolha de dados (secção 3.2.). Este capítulo termina com a secção 3.3 que estabelece um enquadramento das empresas multinacionais que foram entrevistadas.

3.1. Metodologia

Esta dissertação tem como principal objetivo perceber qual o papel das empresas multinacionais na transição energética. Assim, este estudo pretende responder, em particular, à seguinte questão: “de que forma é que as EMNs se têm adaptado e contribuído para uma economia mais sustentável e para o progresso na transição energética?”.

Considerando a questão de investigação (e a génese da pergunta “de que forma?”) recorre-se à metodologia qualitativa com uma função exploratória, uma vez que se pretende apresentar pormenores descritivos, privilegiando a perspetiva do sujeito. Para Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa visa a obtenção de dados no ambiente natural, sendo uma investigação descritiva onde o investigador revela interesse pelo processo e tende a analisar os dados de forma indutiva. Os mesmos autores salientam que o significado se torna a parte central da metodologia qualitativa, focando-se na perspetiva de quem tem participação ativa, apresentando os diferentes entendimentos e pontos de vista do informador.

A utilização de uma metodologia quantitativa é adequada “(...) para o estudo das correlações entre fenómenos suscetíveis de serem expressos por variáveis quantitativas.” (Quivy e Campenhoudt, 1998) apresentando assim uma análise estatística apresentando os dados de forma precisa e rigorosa. Uma metodologia quantitativa apresenta, no entanto, limites sendo que “(...) nem todos os factos que interessam (...) são quantitativamente mensuráveis” (Quivy e Campenhoudt, 1998) e os dados em si não produzem nenhuma explicação ou conclusão sendo invariavelmente necessário um complemento de análise.

A pesquisa qualitativa é a investigação de forma sistemática face a um fenómeno que pode estar relacionado (não limitando) com a forma como os indivíduos experienciam determinadas áreas da sua vida, a forma como indivíduos ou grupos atuam, como é que

organizações funcionam e de que forma é que as interações configuram as diferentes relações (Teherani et al., 2015). O utilizador de uma pesquisa qualitativa analisa o porquê dos eventos acontecerem, o que aconteceu e o que esses eventos significaram para os participantes do estudo, tornando-se o utilizador de uma pesquisa qualitativa, uma ferramenta de recolha de dados (Teherani et al., 2015). A metodologia qualitativa explora o tópico, sendo geral e flexível, vai evoluindo ao longo do processo e tem como primeira fase a pergunta de partida que pretende clarificar o objetivo e, como segunda etapa, a exploração (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Os objetivos de um estudo que utilize uma metodologia qualitativa podem ser descritivos – inicialmente efetua-se a recolha de dados e uma descrição destes dados; objetivo exploratório – é efetuada uma investigação sobre um objeto de estudo de forma a explorar essa temática pois existem poucas informações sobre a mesma; e o objetivo de estudo pode ser explicativo – recolhar dados para apresentar estes e explicar um fenómeno (Dalfovo et al., 2008).

A metodologia qualitativa é usada com maior frequência de forma a analisar fenómenos ou objetos de estudo de forma mais aprofundada e atingindo áreas onde uma metodologia quantitativa seria limitada como forma metodológica, sendo que a utilização de um método qualitativo vai permitir adquirir um entendimento da temática fortalecido e abrangente produzindo resultados úteis (Gill et al., 2008).

A tabela 2 sintetiza as principais vantagens e desvantagens da utilização da metodologia qualitativa.

Tabela 2 – Principais vantagens e desvantagens da Metodologia Qualitativa

Metodologia Qualitativa	
Principais Vantagens:	Principais Desvantagens:
● Utilização de pormenores descritivos e perspetiva do sujeito; ● Abrangente e flexível; ● Diferentes tipos de objetivos (descritivos, exploratórios ou explicativos); ● Permite a análise de fenómenos ou objetos de estudo de forma aprofundada.	● Alguns métodos de análise podem ser simplistas sendo necessário um método complementar; ● Genérico; ● Pouco suporte de dados.

Fonte: Elaboração própria com base em Quivy e Campenhoudt (1998), Gill et al. (2008) Dalfovo et al. (2008) Teherani et al. (2015) e Bogdan e Biklen (1994).

3.2. Método de recolha de dados

A recolha de dados é uma ferramenta de observação e esta observação pode ser feita de forma direta, se a informação for obtida diretamente e se esta estiver imediatamente disponibilizada, ou pode ser feita de forma indireta, seja por forma de questionário ou guião de entrevista, sendo que não basta a escolha de um método de recolha de dados, mas também é importante o nível de proporção de respostas, garantindo que o estudo seja efetivamente válido e de amostragem suficiente (Quivy e Campenhoudt, 1998). Desta forma, a escolha do método de recolha de dados vai ser crucial influenciando os resultados sendo, portanto, complementado pelo método de análise e, consequentemente, a informação obtida vai depender da pergunta de partida – interconectando etapas do processo (Quivy e Campenhoudt, 1998).

O método qualitativo pode ser obtido através das mais variadas formas como livros, revistas e até relatórios de entrevistas, tendo uma aplicação variada sem que isso retraia da criatividade do utilizador da metodologia; no entanto, alguns dos métodos de análise podem tornar-se simplistas podendo ter um campo de aplicação reduzido, sendo necessário um método complementar (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Existem diversos métodos de recolha de dados sendo que, na escolha destes, devem ser tidos em conta os objectivos da investigação, a metodologia de análise e as características do campo e amostra da análise, como por exemplo inquérito por questionário, entrevistas (existindo diversos tipos), observação direta e recolha de dados pre-existent (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Atendendo à problemática proposta, este estudo vai recorrer à entrevista semiestruturada, complementada com uma pesquisa documental com o auxílio de relatórios de contas das empresas entrevistadas.

A entrevista como método de recolha de dados pode assumir a forma de: entrevista estruturada, sendo uma entrevista planeada previamente focando num único tópico com variações de respostas limitadas; entrevista não estruturada, oposta à tipologia anterior, seguindo um mote de conversação que, apesar de resultar numa grande quantidade de dados, torna-se apropriada para o estudo a fundo de um fenómeno específico; entrevista de grupos de discussão (*focus groups*) que envolve um debate de ideias com um número reduzido de

perguntas sendo necessário ser previamente organizado e fornecer aos entrevistados um caráter de confidencialidade (Alsaawi, 2014).

Outra forma de entrevista que permite a recolha de dados, utilizando uma metodologia qualitativa, é a elaboração de perguntas, que resultarão numa entrevista de caráter semiestruturado, a um indivíduo ou entidade. A entrevista semiestruturada é uma ferramenta utilizada para reunir dados descritivos do ponto de vista do sujeito que está a ser entrevistado (Bogdan e Bilken, 1994).

Podemos assim, distinguir diferentes tipos de entrevistas, dividindo as entrevistas em diferentes níveis de estruturação, podendo ser de perguntas abertas ou fechadas, diferenciando-se assim entre estruturada, não estruturada e semiestruturada. No entanto, é importante considerar que, no caso de uma entrevista não estruturada ou até semiestruturada, existe uma narrativa mais pessoal e fluída visto que a inflexibilidade da entrevista estruturada vai influenciar as respostas do entrevistado uma vez que este não conseguirá responder de forma mais parcial e na sua perspetiva, ultrapassando assim o âmbito qualitativo (Bogdan e Bilken, 1994).

A entrevista semiestruturada é bastante comum em ciências sociais sendo uma mistura equilibrada de uma entrevista do tipo estruturada (uma forma controlada de adquirir informação fornecida pelos entrevistados) e de uma entrevista considerada não estruturada (de carácter flexível que permite ao entrevistado responder de forma imprevisível e num ambiente mais relaxado), tendo perguntas planeadas previamente, mas que podem ser mais elaboradas para além do pré-acordado e tópicos que podem ser explicados de forma mais ou menos minuciosa, utilizando muitas vezes perguntas abertas (Alsaawi, 2014).

Como tal, é importante considerar o tipo de respostas que se espera dos entrevistados: respostas pessoais e afetas ao indivíduo/entidade ou respostas que permitirão estabelecer um ponto comparativo com os restantes entrevistados? Nesta dissertação pretende-se obter a perspetiva única das entidades/indivíduos entrevistados. Estas entidades são EMNs que pertencem a diferentes setores económicos de forma a obter resultados qualitativos mais abrangentes e diferenciados. As EMNs em questão estão presentes em diversos mercados e têm uma presença evidente globalmente. As questões seleccionadas pretendem ser perguntas parcelares à questão central.

O objetivo desta dissertação é efetuar uma análise qualitativa, particularmente dos estudos de caso das EMNs entrevistadas, visando compreender o tipo de estratégias que estão a adotar, bem como os diferentes níveis de compromisso (face à transição energética) que possam ter. Como tal, a recolha de dados será efetuada através de entrevistas semiestruturadas, sendo importante considerar que “(...) entrevistas são uma forma eficiente de recolher dados empíricos (...) que permitem ao investigador ser um observador passivo durante observações participantes, ter um papel participativo nos eventos estudados.” (Runfola et al., 2017 p.118). De acordo com Quinvy e Campenhoudt (1998), as perguntas devem ser em número reduzido, permitindo respostas abertas apesar de serem específicas a uma área de interesse, sendo que o entrevistado deverá ter conhecimentos nesta área de referência.

Atendendo assim ao objetivo do estudo, e selecionado o método de recolha de informação qualitativa, antes da entrevista foram definidos objetivos, tópicos a abordar e as características necessárias para o sujeito interveniente da mesma. Na utilização de um método qualitativo e, particularmente, com a utilização de recolha de dados através de uma entrevista, não se procura a generalização temática. Uma das abordagens é a escolha seletiva dos participantes entrevistados, sendo assim importante - para o entrevistador e condutor do estudo - a seleção cuidada dos participantes (Alsaawi, 2014).

Considerando o método de recolha de dados selecionado como o mais pertinente para explorar a temática e objeto de estudo, também se torna necessário refletir sobre as desvantagens deste método (a entrevista). A avaliação dos dados pode ser considerada de baixa confiança, pois quando se obtém dados de forma mais qualitativa (por oposição a uma forma metodológica mais estatística) a possibilidade de obter a mesma resposta é improvável, existindo estudos que comprovam que a mesma pergunta feita noutra entrevista ao mesmo entrevistado pode levar a uma resposta diferente (Alsaawi, 2014). Analisando esta questão da confiabilidade, também podemos distinguir que as entrevistas estruturadas são mais fidedignas do que as entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas, uma vez que a forma como as respostas são dadas pode afetar a análise das mesmas (Alsaawi, 2014).

A identidade e postura de quem está a conduzir a entrevista também pode influenciar as respostas dadas pelo entrevistado, sendo também impossível qualificar o impacto contextual para o estudo do próprio entrevistador e a forma como este avalia e interpreta os dados; o entrevistado poderá ser influenciado pelas vivências e experiências do entrevistador,

levantando questões éticas a ter em consideração, bem como preocupações de credibilidade e confiabilidade (Alsaawi, 2014).

Considerando a estruturação da entrevista que foi anteriormente mencionada, a flexibilidade proposta, tanto no guião apresentado como na comunicação trocada com os entrevistados, demonstrou ser relevante na fluidez do sentido da entrevista e nas respostas obtidas. Apesar de ser apresentado o guião de perguntas com os tópicos que importam relevar (ver anexo 1), o diálogo proporcionado pela entrevista seguiu o curso pautado pelo entrevistado, tendo sido redirecionado de forma que todas as questões relevantes fossem respondidas ou abordadas de acordo com o conhecimento do entrevistado – a posição que cada pessoa entrevistada ocupa nas empresas é relevante para a forma como conseguem elaborar sobre determinado tema.

A forma de registo da entrevista selecionada foi a gravação combinada com pequenas anotações. A gravação da entrevista pretendia ser utilizada como forma de evitar quebrar o raciocínio do entrevistado, pretendendo manter a concentração de forma a conseguir elaborar perguntas secundárias e extensíveis tendo em conta as respostas que eram obtidas e os dados recolhidos previamente sobre a empresa à qual o entrevistado pertencia. Apesar da forma de registo da entrevista ter sido selecionada à priori e os protocolos de consentimento informado (ver anexos 3, 4 e 5) previamente adquiridos, devido a restrições informáticas, duas das entrevistas realizadas mantiveram um registo simples permitido pelas anotações retiradas durante a entrevista.

O registo da entrevista pode ser efetuado através de gravação da mesma e através de anotações, sendo que a gravação da entrevista é o instrumento mais eficiente principalmente quando a temática é complexa e a entrevista extensa; por outro lado, as anotações (efetuadas durante a entrevista e posteriormente) são limitados pela memória humana e capacidade de memorizar o sentido da narrativa (Gil, 2008).

A tabela 3, sintetiza as principais vantagens e desvantagens da utilização do método da entrevista semiestruturada.

Tabela 3 – Principais vantagens e desvantagens da Entrevista Semiestruturada

Entrevista Semiestruturada	
Principais Vantagens:	Principais Desvantagens:
● Forma de reunir dados descritivos; ● Papel participativo do entrevistador; ● Flexibilidade na estrutura; ● Fluidez nas respostas obtidas leva ao levantamento de outras questões relevantes;	● Avaliação de dados de baixa confiança; ● Impacto do entrevistador nas respostas obtidas; ● Identidade e postura do entrevistador pode influenciar as respostas; ● Entrevistas semiestruturadas são de menor fiabilidade do que entrevistas estruturadas; ● Levantamento de questões éticas, preocupações de credibilidade e confiabilidade.

Fonte: Elaboração própria com base em Gil (2008), Alsaawi (2014). Quivy e Campenhoudt (1998), Runfola et al. (2017) e Bogdan e Biklen (1994).

3.3. Enquadramento das entidades entrevistadas

Para a realização das entrevistas, pretendia-se estabelecer contacto com representantes de empresas multinacionais. Como tal, foram estabelecidos critérios para a seleção do entrevistado - um representante de uma empresa multinacional inserida num setor com um valor alto de consumo energético, sendo também necessário que a empresa estivesse presente em vários países por via de investimento direto estrangeiro. Considerando este critério, foi estabelecida uma comunicação via email com quinze empresas multinacionais portuguesas ou multinacionais estrangeiras com presença em Portugal e, mais tarde, uma segunda comunicação via telefone. Após este contacto, foi possível entrevistar uma representante da empresa Gres Panaria Portugal S.A., um representante do grupo Super Bock e um representante do grupo CJR - Cândido José Rodrigues.

Relativamente à primeira empresa entrevistada, por via de aquisição, em 2006 a Margres passou a fazer parte do grupo italiano Panariagroup Industrie Ceramiche, criando assim a Gres Panaria S.A. Portugal (Gres Panaria Portugal S.A., s.d.). É considerada uma das grandes referências no setor da cerâmica, sendo uma das líderes mundiais.

Inserindo-se dentro de um grupo internacional com sede em Itália, através da fusão das duas empresas em Portugal, a Maronagrês – Comércio e Indústria Cerâmica S.A. e a Novagres – Indústria Cerâmica, atualmente a Gres Panaria Portugal S.A. tem duas unidades industriais em Portugal, Aveiro e Ílhavo.

A divisão da Margres da Gres Panaria S.A. reportou na declaração de ambiente (Gres Panaria Portugal S.A., 2022) e segurança referente ao ano de 2021 um capital social de 16.500.00 € e uma faturação de 88.715.488 €, sendo que, dentro deste valor de faturação, cerca de 65% foi faturado no mercado externo (Gres Panaria S.A., 2022).

Na Declaração Ambiental da empresa, é salientada a uniformidade das duas unidades produtivas presentes em Portugal na política de sustentabilidade iniciada em 2018, destacando um “(...) compromisso de melhoria contínua, o cumprimento das obrigações de conformidade, privilegiando a proteção do ambiente e a adoção das melhores práticas ambientais” (Gres Panaria Portugal S.A. 2022, p.9). A própria empresa, na sua Declaração Ambiental, sublinha a necessidade de identificar os impactos ambientais que pode controlar, ou seja impactos diretos, e os impactos ambientais onde pode produzir influência, neste caso aspetos ambientais de cariz indireto.

A entrevista a esta empresa foi realizada à Dr^a Catarina Dias, diretora de qualidade, ambiente e saúde e segurança no trabalho (SST) na Gres Panaria Portugal S.A. onde trabalha há mais de 15 anos, tendo um profundo conhecimento do processo geral da empresa. Foi entrevistada a 24 de maio de 2023 por videoconferência (anexo 4 – protocolo de consentimento informado referente à autorização da utilização da entrevista gravada, para fins académicos), tendo a duração de cerca de 30 minutos. Esta entrevista não foi gravada devido a problemas de foro tecnológico, mantendo, assim, um registo simples de anotação.

No capítulo 4, será apresentada esta entrevista, seguindo a lógica do guião de tópicos a abordar (anexo 1). Adicionalmente, a tabela 4 e 5 complementam esta entrevista estabelecendo uma síntese dos temas.

Relativamente à segunda empresa entrevistada, inicialmente conhecido como UNICER, em 2017 este grupo empresarial, que tem mais de 130 anos de existência, passou a designar-se como grupo Super Bock, adotando o nome da sua marca mais conhecida (Super Bock Casa da Cerveja, s.d.).

O relatório de sustentabilidade do grupo Super Bock (2021) apresenta dados relativos ao contributo económico, social e ambiental, sublinhando valores da empresa face aos clientes e números relativos ao ambiente, sociedade e aos fornecedores. Este grupo empresarial de multímarcas (28 marcas) faturou em vendas 543 milhões em 2022 (Grupo Super Bock, 2023).

Tendo como base a fábrica de Leça do Balio, o grupo empresarial está presente em 24 países do continente europeu, 10 países do continente americano, 12 países do continente africano e 10 países do continente asiático, estando, assim, presente em mais de 50 países, levando os seus produtos a diversos pontos mundiais, com cerca de 28 marcas que abrangem desde a cerveja, o vinho e a água, entre outros (Grupo Super Bock, s.d.).

Foi possível, identicamente, efetuar uma entrevista a um representante do grupo Super Bock. O entrevistado, Pedro Frias, trabalhou para a UNICER durante cerca de 4 anos e acompanhou o processo de transformação do grupo para a fase final de grupo Super Bock desde 2016; atualmente desempenha o cargo de *Utilities and Energy Project Manager*.

No próximo capítulo, no subcapítulo 4.2., a entrevista realizada a Pedro Frias é apresentada sendo complementada de forma sintética com a tabela 4 e tabela 5.

Finalmente, o grupo CJR – Cândido José Rodrigues – é um grupo empresarial dedicado à engenharia e construção. Está dividido em duas secções, a marca CJR S.A. que, como referenciado durante a entrevista, se foca em projetos nacionais e na área da construção, e a marca CJR Renewables que aposta na área das energias renováveis. Esta última marca tem uma grande representatividade internacional, estando a crescer bastante desde o ano da sua criação, em 2002.

Inicialmente o grupo CJR, criado em 1970, tinha como principal atividade o aluguer de equipamento de construção. O foco da atividade acabou por se expandir para área da construção com destaque para a construção de infraestruturas, estradas e projetos ambientais. A evolução do grupo foi efetuada numa perspetiva de autossuficiência e progressão consciente, pois tendo equipamento para trabalhar na área da construção, a expansão foi considerada de forma consciente e natural (Grupo CJR, s.d.).

Em 2002, a marca CJR Renewables surge com a oportunidade de construção de dois parques eólicos, expandindo o grupo para o mercado da energia renovável, e em 2005 a primeira atuação internacional opera-se na República Dominicana (CJR Renewables, s.d.). Esta marca atua maioritariamente a nível internacional tendo atualmente cerca de 30 projetos internacionais e trabalhadores de mais de 15 nacionalidades (CJR Renewables, s.d.). Em 2015, esta marca apostou na entrada no mercado fotovoltaico, expandindo o leque de serviços, tendo a Europa e a América Latina como principais focos geográficos (CJR Renewables, s.d.). Mantendo a posição de autossuficiência, o grupo possui sete centrais betuminosas que

permitem a criação do material necessário (particularmente na construção de autoestradas), um parque de equipamentos de grande variedade e três pedreiras entre outros recursos.

Atualmente, o grupo tem as duas empresas principais (CJR e CJR Renewables), onde se encontra o maior poder de decisão, tendo no total 18 empresas e projetos em mais de 20 países diferentes, estando presente em quatro continentes – América do Sul, Europa, África e Ásia (Grupo CJR, s.d.).

O Diretor do Departamento de Qualidade, Segurança e Ambiente do Grupo CJR, Marcelino Mota, foi entrevistado enquanto representante. No próximo capítulo, no subcapítulo 4.3., a entrevista realizada a Marcelino Mota é apresentada sendo complementada de forma sintética com a tabela 6 e tabela 7.

4. Empresas Multinacionais e a transição energética – estudos de caso

Este capítulo centra-se nas entrevistas realizadas e na análise destas. A organização do capítulo é efetuada por ordem temporal – inicialmente foi realizada a entrevista a uma representante da Gres Panaria Portugal S.A. (secção 4.1.), seguidamente foi realizada a entrevista a um representante do Grupo Super Bock (secção 4.2.) e, em terceiro lugar, foi realizada uma entrevista a um representante do Grupo CJR (secção 4.3.).

Este capítulo finaliza na secção 4.4. com uma discussão sobre os pontos em comum, medidas estabelecidas e iniciativas futuras destas empresas.

4.1. Gres Panaria Portugal S.A.

A entrevista foi iniciada salientando a entrevistada que os seus conhecimentos poderiam ser limitados, principalmente no que toca a questões de teoria económica e de internacionalização, no entanto iria responder dentro do seu conhecimento, nomeadamente conhecimento das políticas internas da empresa, da qualidade, ambiente e segurança.

A internacionalização da empresa deu-se com a aquisição da mesma, sendo que o grupo ao qual pertence, posiciona-se em vários países, tendo unidades produtivas em Portugal, Itália, Índia e Estados Unidos da América, exportando e comercializando os seus produtos para cerca de 130 países (Grupo Panaria, s.d.).

Na escolha de um país para realizar investimento direto, a entrevistada declara que a legislação ambiental local não tem peso pois existe uniformidade no que respeita aos procedimentos nas unidades produtivas. No entanto, uma dificuldade sentida quando se comercializa para um país distinto é a adaptação da certificação de qualidade, segurança e ambiente, existindo uma grande burocracia neste processo. De país para país mudam os certificados e existe muita falta de organização.

Durante a entrevista, foi salientado que a indústria da cerâmica exige um grande consumo de energia, destacando a utilização da eletricidade e gás natural (fornos). Usam este mix de energia de forma a obter o produto final, daí ser necessário inovar tecnologicamente e no processo de confeção dos produtos de forma a conseguir uma maior eficiência energética sendo necessário investir recursos e conhecimento numa política de sustentabilidade.

Quando questionada sobre se a empresa tem preocupações com a sustentabilidade e uma eficiente transição energética, a entrevistada referiu que, apesar de o grupo ter ciente os objetivos para atingir a neutralidade de emissões de carbono, objetivos esses estabelecidos pela União Europeia, o próprio grupo estabeleceu os seus objetivos adotando uma série de medidas para os atingir. Além de objetivos de qualidade e ambientais, para este estudo relevantes, são referidos também objetivos que focam diversos setores, incluindo recursos humanos, cadeia de valores, entre outros.

Uma questão fundamental residia nas medidas para atingir os objetivos propostos e, eventualmente, reduzir o consumo energético. Em 2019, a Margres investiu num forno mais avançado, com a tecnologia mais recente da indústria, reduzindo assim o gasto energético, sendo que este investimento e adaptação foram continuados em 2020.

Outra medida que implementaram refere-se aos recursos utilizados no processo produtivo, nomeadamente a redução da espessura dos materiais. A decisão de reduzir a espessura dos materiais não é uma questão muito óbvia no que concerne a redução do consumo energético, contudo, se a espessura dos materiais for menos densa, estes vão demorar menos tempo a cozer nos fornos, logo consumindo menos energia. Assim, o facto de os produtos terem uma menor espessura vai ter “(...) impacto na diminuição de matérias-primas, energia, embalagem, impactos ambientais de transporte e benefícios ao nível da segurança e saúde no trabalho dos colaboradores e em obra.” (Gres Panaria Portugal S.A. p.20, 2022)

Estas duas medidas efetuadas como forma de redução do consumo energético foram implementadas na Gres Panaria em Portugal e reproduzidas em todo o grupo (Panariagroup Industrie Ceramiche), sendo, assim, implementadas em todos os países com produção (Estados Unidos da América, Itália, Índia e Portugal). Como salientado pela entrevistada, estas medidas foram relativamente fáceis de implementar pois pertenciam a um processo natural de ajuste da empresa aos avanços tecnológicos, todavia outras questões foram salientadas como entraves ao desenvolvimento de medidas que ajudem à obtenção da neutralidade de emissões de carbono.

O grupo empresarial, e em particular a unidade produtiva da Margres, tem uma preocupação perante a necessidade de melhoria da eficiência energética, como salientado no decorrer da entrevista, tentando reduzir os custos, aumentando a competitividade e levando

assim a uma possível redução do impacto ambiental. Outro exemplo de uma medida implementada, referido durante a entrevista, é a utilização de tecnologia de monocozedura ao invés de tecnologia de bicozedura (cozedura de uma vez versus cozedura de duas vezes).

Um obstáculo que foi destacado durante a entrevista é a dependência face aos produtores de tecnologia. Se a tecnologia pretende ser mais sustentável e com um menor consumo energético, é necessário que sejam estes parceiros a tomarem a decisão, uma vez que a Margres, apesar de ser grande no setor da cerâmica, é pequena no que respeita a influenciar este tipo de *powerplay* (expressão utilizada em contexto de entrevista).

As grandes empresas na área da cerâmica que estão situadas na Itália têm, segundo a entrevistada, uma maior possibilidade de influenciar os avanços tecnológicos no setor, visto os grandes produtores de tecnologia estarem situados neste país.

Segundo a entrevistada, a empresa utiliza a tecnologia mais recente, no entanto, a perceção considerada na Margres é que o avanço tecnológico no setor para equipamentos mais sustentáveis e em conformidade com os objetivos para uma transição energética eficiente, é algo que é alheio à empresa.

Apesar da existência da diretiva europeia, o grupo empresarial segue os seus objetivos e, essencialmente, existe uma necessidade de seguir as tendências do mercado visando adaptar-se ao contexto da atualidade. Os acontecimentos globais têm um impacto significativo na empresa e no setor, sendo necessárias adaptações. Alguns exemplos referenciados são a pandemia do vírus da covid-19 e a guerra na Ucrânia. Com a pandemia e o conflito armado ucraniano, houve um aumento de custos energéticos globalmente, tendo afetado várias indústrias. Dentro deste contexto, a Margres adaptou-se e como tal foram repensados alguns gastos em vários momentos do processo de produção.

O investimento em tecnologias a seco com a compra, em 2017, de uma máquina de retificação a seco, foi referenciado como uma medida necessária para a redução dos gastos energéticos. Este exemplo derivou de uma reflexão sobre os custos energéticos na fase de acabamento do produto. Os investimentos tecnológicos efetuados pretendem ser uma boa ferramenta para uma eficiente transição energética e para um maior controlo das emissões gasosas (particularmente as emissões de dióxido de carbono), originando vantagens competitivas.

Ao longo da entrevista foi possível retirar algumas elações. Foi referido que as empresas seguem as vontades do mercado. Existindo compradores e necessidade de produto, as empresas têm de produzir, seguindo as necessidades do mercado.

Também é importante considerar que as tecnologias mais antigas são menos eficientes, no entanto, nem todas as empresas têm a capacidade de se atualizar. Para se adaptarem às novas tendências, é necessário um grande investimento financeiro que nem todas as empresas conseguem suportar, nomeadamente pequenas e até mesmo médias empresas. No caso deste grupo, e particularmente as unidades produtivas portuguesas, existe um grande poder de capital, por isso consegue efetuar este tipo de investimentos.

De salientar que estes investimentos serão cruciais na competitividade do setor. A possibilidade de reduzir o consumo energético permite que a empresa consiga competir com preços mais baixos e apresentar preços competitivos no mercado.

Em termos de cultura de empresa, a entrevistada considera que não se verificam grandes entraves. Será apenas de referir que neste setor é difícil obter mão de obra por ser um trabalho exigente que requer a obrigatoriedade de turnos visto os fornos trabalharem 24 horas, 7 dias por semana. Também é importante considerar que as novas tecnologias e os avanços tecnológicos que se têm verificado no setor levam à necessidade de treinar e qualificar os trabalhadores da empresa, pois são equipamentos mais avançados que apresentam alguma complexidade na utilização e manutenção. Estas questões sublinhadas levantam dificuldades ao nível dos recursos humanos e da cultura, no entanto, a maior dificuldade, segundo a entrevistada, é mesmo a contratação de trabalhadores.

Como mencionado anteriormente, a burocracia envolvida em todo o processo, especialmente na comercialização internacional, é bastante complexa. Mesmo dentro da Europa é necessário adaptar de país para país. Por exemplo, França tem um certificado específico. Outra questão que pode ser considerada um obstáculo na seção da certificação é o Brexit e as complicações burocráticas que surgiram com a saída do Reino Unido da União Europeia. Com esta saída foi necessário atualizar a certificação ambiental. No entanto, é necessário respeitar a norma, garantindo a qualidade do produto.

Apesar das restrições e entraves salientados, a tendência de redução das emissões de carbono e redução do consumo energético tem-se vindo a verificar ao longo dos anos com tendência a manter-se esta evolução. Por exemplo, o forno recentemente adquirido tem a

possibilidade de se adaptar para a modificação da utilização de energia para um *mix* energético mais sustentável. A utilização de uma energia mais verde é uma tendência que se nota na evolução da tecnologia dos equipamentos necessários à produção.

Não obstante o grupo empresarial ter os seus objetivos face à sustentabilidade e transição energética, é sublinhada uma pressão efetuada ao nível de *stakeholders* locais e globais. Estes parceiros são, por exemplo, os produtores da tecnologia. Ao nível governamental e organizacional também é sentida uma leve pressão pois são estes *stakeholders* que estabelecem os requisitos ao nível da certificação necessária para a comercialização dos produtos produzidos. Estes *stakeholders* vão pautar o ritmo evolutivo das mudanças para a redução do consumo energético. Por um lado, as organizações e governos estabelecem as necessidades para a certificação de qualidade e ambiente e, por outro lado, os avanços tecnológicos são permitidos pelos produtores do equipamento e das máquinas de produção.

Devido à uniformidade dentro do grupo empresarial, todas as unidades produtivas estão ao mesmo nível em termos de eficiência energética e, relativamente à legislação ambiental entre Itália e Portugal, existe uma homogeneidade dependente do facto dos dois países pertencerem à União Europeia (apesar de, como foi referido, alguns países serem exceção – caso da França).

Para o futuro, o grupo empresarial tem diversos objetivos que pretende atingir a curto prazo, como por exemplo o estudo de infraestruturas fotovoltaicas para, a longo prazo, serem estabelecidos sistemas fotovoltaicos eficientes.

Na tabela 4 sintetizam-se os principais pontos da entrevista realizada a um representante da Gres Panaria S.A., sendo estes organizados pelo alinhamento do guião de tópicos a abordar na entrevista. Adicionalmente, na tabela 7 encontra-se uma síntese das medidas adotadas por esta empresa.

Tabela 4 – Pontos principais da entrevista da Gres Panaria S.A.

Tópicos	Gres Panaria S.A.
Características do processo de internalização	- Internacionalização deu-se por via de aquisição, tendo unidades de produção em Portugal, Itália, Índia e Estados Unidos e exportando para cerca de 130 países; - Uniformização entre as unidades produtivas em todos os países;
Legislação Ambiental	- Na escolha de um país para o investimento direto, a legislação ambiental não tem peso visto existir uniformidade nos procedimentos das unidades produtivas; - Alguns países são exceção na harmonização de legislação ambiental mesmo dentro da União Europeia, caso da França que requer a sua própria documentação.
Preocupações Ambientais	A empresa preocupa-se com os impactos ambientais e a necessidade de transição energética, publicando anualmente uma Declaração Ambiental.
Diretivas Internacionais	Apesar de conhecer os objetivos de 2030 e 2050, o próprio grupo estabeleceu as suas metas e objetivos a atingir seguindo, principalmente, as tendências do mercado;
Medidas	- Investimento em tecnologia mais avançada; - Redução da espessura dos materiais; - Utilização de tecnologia de monoczedura.
Resultados	- Medidas de fácil implementação ao nível de gestão e administração – evolução tecnológica natural;
Dificuldades	- Grande dependência face aos produtores de tecnologia na área (pouca influência); - Alguns entraves sentidos face à necessidade de qualificar os trabalhadores para a manipulação das novas máquinas; burocracia excessiva (entrave legislativo);
Stakeholders	Pressão de <i>stakeholders</i> locais e globais – exemplo dos produtores de tecnologia (fornecedores), governos e organizações (excessiva certificação)
Empresas Competidoras	As empresas concorrentes de menor dimensão não conseguem seguir o exemplo do grupo porque o investimento em tecnologia mais recente e eficiente energeticamente acarreta grande esforço económico;
Iniciativas Futuras	O grupo pretende continuar a atingir estas metas; a curto prazo tem objetivos mais concretos como o estudo de sistemas fotovoltaicos virem a ser utilizados nas suas unidades de produção

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas durante a entrevista e seguindo o guião de tópicos a abordar

4.2. Grupo Super Bock

Como referido anteriormente, o grupo Super Bock está presente em mais de 50 países e utiliza, maioritariamente, exportações diretas. Apesar disso, como se pode ver com o exemplo da entrada no mercado chinês, utilizam alianças estratégicas como *joint-venture* com o intuito de alcançar um determinado público-alvo.

Em termos de internacionalização, o entrevistado Pedro Frias (que pertence ao departamento de engenharia fazendo parte de projetos de energia e fluídos que envolvem também a descarbonização da energia), salientou que o grupo vive muito do “mercado da saudade”, ou seja, um mercado onde, tradicionalmente, existem imigrantes portugueses, como Luxemburgo ou Suíça. Nos últimos anos, muito associado à evolução do turismo português, o grupo empresarial tem-se envolvido com mercados menos relacionados com a emigração focal da população portuguesa e mais relativo aos turistas que visitam Portugal, provam a cerveja portuguesa e ficam com interesse em inserir o produto na sua rotina diária.

Outra estratégia de internacionalização salientada durante a entrevista é o aproveitamento das comunidades de língua portuguesa espalhadas pelo continente africano, apostando assim nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), que também pode ser associada à estratégia do “mercado de saudade” visto existir uma grande população de imigrantes portugueses. O projeto para a construção de uma unidade produtiva em Angola foi suspenso; este projeto tinha todas as componentes para avançar, chegando a ter terreno e o nome UNICA (neste caso ainda estava o grupo UNICER presente em Angola), no entanto, a instabilidade económica e as vendas residuais registadas na altura levaram a um retrocesso neste projeto. Apesar disso, em 2021, as vendas neste país foram retomadas através de uma parceria com a empresa Refriango que, segundo comunicação oficial do grupo, partilha da mesma visão estratégica, vontade de inovação e valores de sustentabilidade. Assim, com “um investimento valorizado em mais de 5 milhões de dólares, esta parceria vem promover o crescimento da atividade industrial no país (...)” (Grupo Super Bock, 2021). Na entrevista, foi referido que Angola tem uma economia muito dependente e indexada ao preço do petróleo fazendo com que seja um mercado de investimento inseguro. Devido a isso, a retoma comercial no país através de uma parceria comercial com a empresa local (Refriango) foi a estratégia mais favorável para o grupo. Apesar de ter existido o projeto, na entrevista foi referido que nunca chegaram ao detalhe de analisar a legislação ambiental para comparar com as diretivas portuguesas e europeias.

O mercado chinês tem sido um dos maiores focos do grupo. Esta estratégia surgiu de forma inusitada, segundo o entrevistado, que apesar de não estar ligado à estratégia de internacionalização ou departamento de logística, foi informado da decisão. Muitos dos produtos vendidos em Portugal e na Europa são importados da China e são transportados em contentores vindos desse país; estes contentores regressavam ao país de origem vazios.

O grupo viu uma oportunidade de aproveitamento para o transporte de produto de forma mais económica e para entrar nesse país estabeleceu uma *joint-venture* com um parceiro local com conhecimentos do mercado chinês.

O grupo Super Bock pertence ao grupo Carlsberg, grupo com uma grande presença e investimentos mundiais. Sendo assim, e como referido ao longo da entrevista, o grupo Carlsberg, devido à sua dimensão e forte presença no setor, rege-se por um padrão que pretende estabelecer uma linha uniforme perante todas as partes pertencentes a este, incluindo o Grupo Super Bock, definindo algumas políticas da empresa, independentemente das áreas e incluindo a área da sustentabilidade.

Ao longo da entrevista, também foi salientado que o grupo tem de gerar lucro e, como tal, é necessário otimizar numa vertente mais industrial. Existem alguns medidores de desempenho como KPIs (Key Performance Indicators) e, não só observando a performance face aos competidores, mas também face às restantes unidades produtivas internas, estabelecem determinadas referências comparativas relativos a KPIs de energia. A sustentabilidade, enquanto responsabilidade social e ambiental, surge anexada à necessidade de serem mais eficientes economicamente. O consumo de água é um dos exemplos referenciados: se forem eficientes no consumo de água, conseguem ser mais sustentáveis e vão gastar menos energia neste consumo, levando à poupança económica. Dentro do grupo Carlsberg, as unidades produtivas (em particular do produto da cerveja) têm, como referido por Pedro Frias, uma “(...) ânsia de otimização dos recursos (...)” inicialmente pela questão económica e, mais recentemente, agregando-se à popularidade da temática da sustentabilidade e transição energética.

Este grupo tem uma preocupação pela sustentabilidade, no entanto, do ponto de vista económico, torna-se difícil justificar a transição energética, sendo que o entrevistado considera que a equipa de marketing tem e vai continuar a ter um papel fundamental e a exigência dos consumidores é um dos maiores motores para a mudança. Sendo assim, existe um alinhamento dos valores da empresa com as exigências do consumidor e com os requisitos governamentais e de outras organizações (citando a aprovação de uma lei dinamizada pela Suíça para a neutralidade carbónica até 2050, um país onde o grupo está muito presente). Não obstante a pressão dos *stakeholders* (e o desenvolvimento da transição energética na legislação de cada país, Portugal incluído), as grandes empresas (incluindo o Grupo Super Bock) têm, por norma, a tendência de se antecipar aos governos e eventuais

diretivas, alinhando o valor da sustentabilidade e da descarbonização com as necessidades do mercado.

O grupo considera que as medidas que toma, apesar de interligadas às necessidades dos seus *stakeholders*, são independentes das exigências do seu maior investidor (grupo Carlsberg), do governo português, de eventuais legislações locais noutros países onde está presente, da União Europeia e da exigência dos consumidores, considerando os valores da empresa como um dos maiores motivos para a mudança e redução de emissões de carbono.

Na mensagem executiva do Relatório de Gestão e Sustentabilidade de 2022, e como referido durante a entrevista, algumas metas e medidas foram traçadas sublinhando a importância do tópico para o grupo, alinhando os objetivos da empresa com os da União Europeia, correlacionando-os com nove objetivos de desenvolvimento sustentável. Foi definido o investimento que pode exceder o valor de 17 milhões no “Roteiro para a Descarbonização” apresentado pelo grupo, com o objetivo de alcançar a neutralidade carbónica, com a meta de 2028 para a fábrica de Leça do Balio (fábrica dedicada ao processo de criação de cervejas) e o ano de 2030 como meta para as restantes unidades produtivas. A instalação de mais de vinte mil painéis fotovoltaicos está dentro das medidas referenciadas na entrevista, bem como a criação de ditas “comunidades verdes” onde a acumulação da energia verde produzida por estes painéis pode ser revendida em caso de excedente.

Outro projeto referenciado, e que está interligado com as medidas que pretendem ajudar a alcançar a neutralidade de carbono, é a preparação das instalações de produção (principalmente a fábrica localizada em Leça do Balio) para o carregamento de veículos elétricos, tentando assim incentivar o uso de veículos movidos a eletricidade, mas também porque a empresa tem modificado os veículos utilizados na sua frota profissional para veículos elétricos.

Os eventos mundiais e da atualidade podem ser um impulsionador da implementação de medidas ou, pelo contrário, podem trazer alguns desafios. O aumento do preço da energia derivado do conflito da Ucrânia levou a uma potencialização destes catalisadores de mudanças, no entanto, com a regularização dos preços energéticos para valores tidos como mais dentro da norma, existe uma redução de dinamismo face à transição energética. Como referido pelo entrevistado, na sua função profissional tem de apresentar as principais vantagens e desvantagens das mudanças e implementar estas medidas quando são aprovadas.

Observar a concorrência das outras empresas faz parte do setor e da necessidade de estabelecer um padrão para a competitividade, tendo sido frisado na entrevista que da mesma forma que o grupo Super Bock observa de forma atenta o desenvolvimento das outras empresas (incluindo as estratégias), considerando a dimensão e o alcance deste, as empresas concorrentes também devem observar o grupo Super Bock em diversas áreas, fazendo parte da normalidade empresarial; idealmente, serão as outras empresas a seguir o exemplo do grupo Super Bock. Apesar disso, é salientado que é necessário aprender com as outras empresas e serem ágeis na tomada de decisões, sendo relevante a velocidade de resposta a alterações do mercado.

Em termos culturais surge uma motivação de caráter não só pessoal, mas também alinhado com os valores associados à empresa que, apesar de afetar o comodismo, o entrevistado salienta a emergência de necessidade de adaptação às mudanças. A área financeira e os *stakeholders* que nela se inserem poderão ter mais dificuldade em aceitar estas mudanças, visto existir sempre um custo associado à transição energética. No entanto, na opinião do entrevistado, com a existência de apoios governamentais, com penalizações estabelecidas pelos governos (como o aumento de impostos para as energias menos verdes) e com a evolução tecnológica, alguns destes custos terão a tendência para desaparecerem.

De acordo com o entrevistado, os *shareholders* e *stakeholders* são favoráveis às mudanças implementadas. Apesar da relativa independência mencionada anteriormente, onde as decisões tomadas pelo grupo se alinham com os valores definidos por este, existe uma compreensão do cliente como parte ativa nas decisões que são tomadas que vão ter necessariamente um impacto na sustentabilidade económica da empresa. O entrevistado salienta a necessidade da existência de um equilíbrio entre a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade económica, “(...) um equilíbrio entre o que queremos fazer, devemos fazer e aquilo que fazemos.”.

Como referido na entrevista, existe uma oportunidade de passagem de conhecimento face ao grupo Carlsberg, visto este grupo ter uma maior dimensão, existindo assim a oportunidade de partilha de ideias, sugestões e problemas que possam surgir – alinhando-se, assim, com o grupo Carlsberg. Também foi referido que, como o grupo Carlsberg detém uma percentagem considerável do Grupo Super Bock, algumas das decisões estratégicas estabelecidas por este são vinculativas.

A título pessoal, o entrevistado salienta que a sustentabilidade, tanto social como ambiental, vai estar cada vez mais presente na narrativa da atualidade e do seu contexto – com pressões da sociedade –difícil será inserir esta narrativa sem perder a sustentabilidade económica e capacidade competitiva. As empresas terão de se adaptar tecnologicamente, sendo flexíveis face às necessidades e pressões dos *stakeholders* e adaptando-se a uma realidade em que a transição energética é a norma. O desafio é fazer com que a transição energética tenha um menor impacto possível na organização, ou impacto positivo. Apesar de, segundo o entrevistado, se avizinharem tempos conturbados, serão, também, tempos de desafios positivos.

A tabela 5 sintetiza os principais pontos da entrevista realizada a um representante do Grupo Super Bock, alinhados pelo guião de tópicos a abordar na entrevista.

Tabela 5 – Pontos principais da entrevista do Grupo Super Bock

Tópicos	Grupo Super Bock
Características do processo de internalização	Presente em mais de 50 países, utilizando a criação de joint-ventures e exportações diretas.
Legislação Ambiental	- Uniformização ao longo do grupo; - Esta uniformização, facilita na regularização da certificação e legislação ambiental.
Preocupações Ambientais	Apesar da preocupação com a sustentabilidade e a transição energética, a sustentabilidade económica e a vantagem competitiva, facultadas pela diminuição de consumo energético, têm um grande peso no poder de decisão.
Diretivas Internacionais	Apesar de terem conhecimento dos objetivos de 2030 e 2050, o próprio grupo toma as suas medidas que acabam por se interligar com as diretivas.
Medidas	- Investimento de cerca de 17 milhões de euros para alcançar a neutralidade carbónica; - Instalação de painéis fotovoltaicos; - Criação de “comunidades verdes”; - Mudança da frota de veículos.
Resultados	- Uniformização dos padrões do grupo; - Redução do consumo energético.
Dificuldades	O maior entrave poderá ser convencer a área financeira envolvida nas decisões do grupo, devido ao custo associado à transição energética. Apesar disso, a existência de apoios governamentais, as penalizações estabelecidas pelos governos (e a evolução tecnológica vão colmatar estes custos.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas durante a entrevista e seguindo o guião de tópicos a abordar

Tabela 5 (continuação) – Pontos principais da entrevista do Grupo Super Bock

Tópicos	Grupo Super Bock
<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> favoráveis à mudança com a necessidade de equilíbrio entre sustentabilidade ambiental e sustentabilidade económica.
Empresas Competidoras	Observação da concorrência para as inovações tecnológicas e de gestão e expectativa de que existia o mesmo posicionamento dos concorrentes em observar o Grupo Super Bock.
Próximos Passos	No futuro, o maior desafio é fazer com que a transição energética tenha um menor impacto na organização ou impacto exclusivamente positivo.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas durante a entrevista e seguindo o guião de tópicos a abordar

4.3. Grupo CJR

A evolução da atividade do grupo CJR (Cândido José Rodrigues), criado em 1970, permitiu que, em 2005, efetuasse o seu primeiro projeto internacional, estando atualmente presente em diversos países com a marca do grupo CJR Renewables. Na base da internacionalização da empresa estão os concursos internacionais ganhos por esta. Segundo o entrevistado, Marcelino Mota, os concursos ganhos permitem um maior alcance internacional e, de forma a melhorar a atuação em diferentes partes do globo, foram abertos novos escritórios, como o escritório existente em Nova Iorque.

O grupo efetua a entrada de projetos noutros países através da participação em concursos internacionais. Desta forma, a legislação ambiental de cada país não tem um grande impacto na escolha dos países de atuação. Existem três referenciais de certificação, sendo eles qualidade, ambiente e segurança. A utilização de certificação internacional permite a fácil movimentação entre países para trabalhar.

De acordo com o entrevistado, o grupo CJR tem uma preocupação com a preservação dos recursos naturais do planeta, assumindo um compromisso ambiental e promovendo a consciencialização da importância da sustentabilidade.

Apesar do grupo conhecer os objetivos de 2030 e 2050, segundo o entrevistado, Marcelino Mota, atualmente para chegar à neutralidade carbónica não foi definido nenhum plano específico a longo prazo. No entanto, foram adotadas medidas que pretendem ajudar a reduzir as emissões de carbono, medidas essas que são analisadas com os resultados de fim de ano.

Uma das medidas adotada foi a instalação de painéis fotovoltaicos na sede em Guimarães, numa tentativa de reduzir as emissões de carbono. Outra medida destacada é a aposta na formação dos trabalhadores, principalmente a formação em eco condução. Era recorrente os motoristas deixarem os camiões a trabalhar quando saíam destes, não os desligando; as formações em eco condução permitem alterar estas rotinas. Segundo o entrevistado, as medidas implementadas permitiram reduzir em 30% as emissões de carbono em relação ao período homólogo do ano transato.

O grupo CJR tem uma frota de camiões muito extensa implicando um custo elevado no consumo de energias fósseis e na produção de carbono. O entrevistado destacou que uma das diretivas atuais da empresa é que os camiões andem sempre carregados, evitando a circulação de camiões vazios. Para tal, foi realizado um estudo de indicador de análise para compreender a percentagem de camiões vazios em circulação, com conclusões reveladoras. Esta percentagem era muito elevada o que originou uma modificação no procedimento de entrega e recolha de carga por forma a colmatar o problema. Foi implementado um sistema de *car-pooling*, que permite ao motorista conduzir o camião até ao local de destino cheio, deixar o camião vazio no local e, através de um sistema de boleias entre veículos pesados com carga e até veículos ligeiros, o motorista é transportado para outra localização.

Ao nível da cultura da empresa, foram sentidas algumas dificuldades na implementação das medidas em prol do ambiente. Quanto à resistência dos trabalhadores à implementação de processos e equipamentos novos, foi destacado que quanto mais antigo o trabalhador, mais difícil era a mudança de comportamentos - havia a noção generalizada de que os novos hábitos e mudanças eram para as novas gerações; a diversidade multicultural dos trabalhadores também dificultava a transmissão dos novos trâmites. Para combater esta resistência foram realizadas ações de formação e de sensibilização nomeadamente nos locais das obras. No geral, foi sublinhado pelo entrevistado que os trabalhadores têm dificuldade em compreender o seu papel na redução das emissões e na transição energética, no entanto, os eventos desencadeados pelas alterações climáticas, difundidos pelos meios de comunicação, têm sido fundamentais para criar uma maior sensibilização face à problemática.

Segundo o entrevistado, as medidas preconizadas pela União Europeia e pela Organização das Nações Unidas vieram de encontro às intenções reformuladoras da empresa, que já tinha iniciado uma reforma dos seus processos de forma a atingir uma maior sustentabilidade financeira e a promover uma maior consciencialização ambiental.

No decorrer da entrevista, foi referido que as empresas de grande dimensão começam a olhar para o grupo CJR como um potencial parceiro devido às suas capacidades inovadoras. Por outro lado, empresas de menor dimensão olham para a autossuficiência do grupo CJR e a sua capacidade de resposta rápida aos desafios como um exemplo a seguir.

Relativamente a parceiros financeiros, administração e gestores, não foi sentida grande resistência na implementação de medidas. Segundo o entrevistado, é importante a forma como as mudanças são apresentadas, acrescentando que a apresentação de um projeto ou medida como catalisadores para a redução de custos é favorável na implementação destes – aliando assim a redução de custos financeiros e a redução de pegada ecológica. Portanto, existe aceitação e, considerando a atual trajetória do grupo, também existe incentivo por parte destes *stakeholders*.

Como abordado no capítulo 3.3., existem duas grandes marcas do grupo (CJR e CJR *Renewables*) e no total são 18 empresas que perfazem o Grupo CJR. Apesar desta diversidade, segundo o entrevistado, a concentração do poder de decisão está nas sedes portuguesas e, como tal, as subsidiárias seguem o exemplo destas.

Atualmente, o grupo desenvolve projetos em quatro continentes (América do Sul, Europa, África e Ásia), estando presente em mais de 25 países como Reino Unido, Polónia, Alemanha e Angola (Grupo CJR, s.d.). A certificação nacional e internacional que o grupo tem permite, na opinião do entrevistado, uma otimização dos processos que colmatam as necessidades de adaptação face às diferentes legislações. Marcelino Mota destaca que cada país tem a sua própria legislação e o rigor muda de país para país, acrescentando que as nações mais rigorosas quanto à área ambiental são o Peru e o Chile.

Segundo o entrevistado, os resultados de 2023 vão ditar os planos para 2024. Para o futuro, o grupo prevê mais inovações e novos passos para a redução das emissões de carbono; o grupo foi convidado para participar, contribuindo com inovação de materiais, num projeto europeu, o “*Surefit project*”, que pretende alcançar neutralidade carbónica em edifícios efetuando renovações rápidas que permitam a descarbonização no setor imobiliário (Surefit, s.d.).

A tabela 6 sintetiza os pontos principais abordados na entrevista realizada a um representante do Grupo CJR.

Tabela 6 – Pontos principais da entrevista do Grupo CJR

Tópicos	Grupo CJR
Características do processo de internalização	- O primeiro projeto internacional surge em 2005 e tem evoluído ao longo dos anos através da participação de concursos internacionais na área; - Existe uma padronização entre a empresa-mãe e as subsidiárias.
Legislação Ambiental	- Apesar da legislação ambiental mudar de país para país, esta não tem peso na escolha de um país para realizar um projeto internacional devido à a certificação internacional; - A certificação internacional garante que não exista uma afetação nos procedimentos da empresa.
Preocupações Ambientais	O grupo tem uma preocupação com a preservação de recursos naturais e um compromisso ambiental.
Diretivas Internacionais	- Existe conhecimento dos objetivos de 2030 e 2050; não havendo um plano a longo prazo foram implementadas medidas para atingir a neutralidade carbónica; - As medidas estabelecidas estão interligadas com os objetivos propostos pela EU e ONU, no entanto, seriam adotadas independentemente destes.
Medidas	-Instalação de painéis fotovoltaicos; -Formações - eco condução.
Resultados	Desafios tecnológicos são incentivo à inovação.
Dificuldades	Dificuldade cultural, sentindo-se resistência dos trabalhadores na implementação de novos processos.
Stakeholders	Não existe resistência por parte dos <i>stakeholders</i> devido à forma como as medidas são apresentadas, o que leva um incentivo por parte destes para acelerar o ritmo de mudança.
Empresas Competidoras	As grandes empresas olham para o grupo CJR como um potencial parceiro e as empresas de menor dimensão tentam seguir o exemplo.
Próximos Passos	Mais inovações e participação em projetos internacionais relacionados com a sustentabilidade estão no futuro do grupo. Mais particularmente, temos o exemplo da participação no projeto europeu “ <i>Surefit project</i> ” que tem como objetivo a descarbonização no setor imobiliário.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas durante a entrevista e seguindo o guião de tópicos a abordar

4.4. Discussão

Os três grupos empresariais entrevistados tomaram medidas para a evolução positiva ao nível da transição energética. A Gres Panaria S.A. destaca a utilização de tecnologia mais avançada bem como a necessidade de repensar o processo de confeção do produto no geral para perceber onde podem reduzir o consumo, resultando, assim, na compra de um forno que permite um menor consumo energético, mudança na forma de cozedura e redução da

espessura dos materiais. A Grupo Super Bock apostou na instalação de painéis fotovoltaicos e, considerando que a distribuição dos seus produtos é um ponto central do processo comercial, a frota de distribuição foi alterada para veículos elétricos, permitindo a redução do consumo de energias fósseis. Por último, o Grupo CJR também instalou painéis fotovoltaicos, apostando adicionalmente na formação dos trabalhadores e na implementação de medidas para evitar o excesso de circulação de camiões vazios e *car-pooling*. Os três grupos destacam a necessidade do avanço tecnológico e inovação (dos produtos e processo no geral) se aliarem à necessidade de atingir a neutralidade carbónica.

A sustentabilidade corporativa é destacada pelos três grupos pois, apesar de terem preocupações ambientais, também é necessário conjugar a potencialidade do desenvolvimento (e crescimento) da empresa. O investimento na área da sustentabilidade e da transição energética vai levar à redução do consumo energético, o que é considerado como um fator chave para apresentar preços competitivos no setor. As EMNs entrevistadas seguem as tendências do mercado, salientando que o representante do Grupo Super Bock destaca que as EMNs, maioritariamente, se antecipam a estas necessidades. Apesar destas três EMNs pertencerem a setores muito distintos, as respostas convergem e refletem uma tendência de alinhamento com as diretivas estipuladas com vista a atingir as metas definidas para o ano 2030 e o ano 2050. Num futuro próximo, a Gres Panaria S.A. pretende instalar sistemas fotovoltaicos – à semelhança do Grupo Super Bock e do Grupo CJR.

Na teoria da internalização, Buckley e Tian (2017) conjeturam sobre a obtenção de lucros e vantagens competitivas através da internalização das atividades, sendo isto observável no exemplo prático do grupo CJR que internaliza as suas atividades, tornando-se autossuficiente.

Como verificado na teoria dos *stakeholders*, os parceiros vão ter um papel fundamental nas mudanças efetuadas numa EMN (Verbeke, 2021). Freeman et al. (2010) salientam que, os *stakeholders* são favoráveis à implementação de medidas que levam a um impacto positivo financeiro e permitem uma eficiente transição energética. No âmbito das entrevistas realizadas, os entrevistados também vêm comprovar esta posição.

Na teoria da dependência de recursos, Hillman et al. (2009) estabelecem que o controlo dos recursos e a diminuição da dependência externa levam a um aumento de vantagem competitiva. A representante da Gres Panaria S.A. salienta que a dependência do

grupo face a recursos externos, como o acesso a nova tecnologia, influencia a progressão da empresa levando a uma diminuição da vantagem competitiva. Por outro lado, o Grupo CJR dá destaque à necessidade de controlo dos seus recursos, colmatando as insuficiências que a empresa encontra através de, por exemplo, inovação tecnológica.

As três EMNs referem a importância de adaptação de estratégias com vista à redução da emissão de CO₂ de forma a diminuir custos energéticos e levando a uma vantagem competitiva. Barney (2001), na visão estratégica dos recursos, estabelece que a vantagem competitiva é produzida pela eficiente gestão destes e, ao longo das entrevistas é salientado que a utilização eficiente dos recursos é um foco para estas empresas.

A tabela 7 sintetiza as medidas implementadas pelas EMNs entrevistadas para atingir neutralidade carbónica e efetuar uma eficiente transição energética.

Tabela 7 – Síntese das medidas adotadas

Empresas	Medidas adotadas
Gres Panaria S.A.	• Utilização de forno que permite menor consumo energético; • Redução da espessura dos materiais que permite uma cozedura mais rápida e com menor consumo de energia; • Utilização da monocozedura – consumo menor de energia.
Grupo Super Bock	• Investimento de cerca de 17 milhões de euros para alcançar a neutralidade carbónica; • Instalação de painéis fotovoltaicos nas unidades de produção; • Revenda de energia verde excedente – criação de “comunidade verde”; • Mudança da frota automóvel para veículos elétricos; • Instalação de pontos de carregamento de veículos elétricos.
Grupo CJR	• Instalação de painéis fotovoltaicos na sede; • Ações de formação dos trabalhadores (exemplo da eco-condução); • Análise da percentagem de camiões vazios em circulação; • Redução da circulação de camiões vazios e implementação de sistema de <i>car-pooling</i>.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas durante a entrevista e seguindo o guião de tópicos a abordar

5. Conclusão

Com as preocupações ambientais a crescerem de dia para dia, o debate sobre a necessidade de uma transição energética cimenta-se em fortes medidas por parte da Organização das Nações Unidas e da União Europeia, bem como a implementação de medidas governamentais. Assim, a transição para um novo paradigma energético tem recebido destaque por parte das grandes organizações mundiais, sendo necessário uma adaptação e adoção de um papel determinante das empresas multinacionais.

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel das EMNs face à transição energética, referindo as dualidades deste papel na revisão da literatura e a complexidade de ajustamento destas face à premência da transição energética. Como referido, na literatura, a dualidade do papel das EMNs é destacada, dividindo-as em dois grupos: o primeiro grupo de empresas poluidoras que contornam legislações ambientais e o segundo grupo de empresas contribuidoras para redução do consumo energético e com preocupações ambientais (Nippa et al., 2021).

Foram entrevistados representantes de três empresas multinacionais. A Gres Panaria S.A, o Grupo Super Bock e o grupo CJR são três grupos empresariais com forte presença mundial e de destaque dentro dos seus setores. Estes três grupos salientam as preocupações ambientais e necessidades de evoluir na transição energética, tanto com a apresentação de documentos oficiais publicados anualmente (como é o caso da publicação da Declaração Ambiental no grupo Gres Panaria S.A. e a publicação do Relatório de Sustentabilidade do Grupo Super Bock), como nas medidas adotadas pelas empresas (medidas essas que foram referenciadas nas entrevistas).

Como referido anteriormente, existem diversos estudos sobre o tópico, não existindo um consenso relativamente ao papel das EMNs na transição energética. As entrevistas realizadas permitiram compreender o processo interno das empresas para acompanhar as necessidades e preocupações ambientais.

Considerando que a evolução nesta área está a ser de rápida implementação de medidas, não só por parte de organizações mundiais como a Organização das Nações Unidas ou a União Europeia, mas também por parte dos governos, os grupos empresariais também têm de se ajustar a esta situação. Tendo em consideração esta premissa, as posições das empresas face a este tópico apresentam um caráter de rápido progresso, impulsionado pelos

eventos mundiais que levaram ao aumento do custo energético (como o conflito militar na Ucrânia).

A pergunta base desta dissertação “como é que as EMNs se têm adaptado e contribuído para uma economia mais sustentável e para o progresso na transição energética?”, não tem uma resposta linear. Com base nas entrevistas, compreendemos que as empresas multinacionais se têm adaptado internamente, implementando medidas que permitem uma evolução no sentido de uma economia mais sustentável e para uma progressão constante na transição energética. Estas mudanças internas são um contributo para a sociedade.

Este estudo contribui para a compreensão da tomada de posição das EMNs na implementação de mudanças que pretendem facilitar uma eficiente transição energética e atingir a neutralidade carbónica. A realização das entrevistas a EMNs que se encontram em três setores distintos permitiu retirar algumas relações, como o facto da sustentabilidade económica e a redução dos custos ser um elo comum.

Este estudo permite preencher uma lacuna existente na literatura relativa à inexistência de estudos que analisem o papel das EMNs na transição energética. Os exemplos apresentados pelas empresas entrevistadas permitem-nos perceber que as EMNs podem contribuir para uma eficiente transição energética, não só através de medidas concretas implementadas, mas também pelo incentivo que isso poderá ter noutras empresas que pretendam efetivar um compromisso face aos objetivos estipulados pela União Europeia e Organização das Nações Unidas.

A grande lacuna deste trabalho centra-se nas limitações da metodologia usada. As entrevistas realizadas são importantes para perceber a posição de empresas multinacionais presentes em diferentes setores, todavia, as respostas obtidas não podem ser generalizadas.

Pesquisas futuras sobre o papel das EMNs na transição poderão responder sobre a relação da vantagem competitiva que as empresas obtêm ao adotar medidas socialmente responsáveis, como é o caso das medidas adotadas para impulsionar a transição energética, e promover a evolução de uma economia verde que permitirá atingir os objetivos salientados ao longo do estudo.

Referências:

- Ackermann, Fran & Eden, Colin (2011). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Long Range Planning 44 (3), 179-196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Agência Ambiental Europeia (2016). *3- Green Economy. Europe's environment – an Assessment of assessments*. Astana report. União europeia. <https://www.eea.europa.eu/publications/europes-environment-aoa/chapter3.xhtml> Consultado a 01 de Fevereiro de 2023
- Akella, A. K.; Saini, R. P. & Sharma, M. P. (2009). *Social, economical and environmental impacts of renewable energy systems*. Renewable Energy an International Journal 34 (2), 390-396. <http://doi:10.1016/j.renene.2008.05.002>
- Alsaawi, Ali. (2014). *A Critical Review of Qualitative Interviews*. European Journal of Business and Social Sciencies 3 (4), 119-166. <http://doi:10.2139/ssrn.2819536>
- Backman, Charles A.; Verbeke, Alan & Schulz, Robert A. (2017). *The Drivers of Corporate Climate Change Strategies and Public Policy: A New Resource-Based View Perspective*. Business & Society 56 (4), 545–575. <https://doi.org/10.1177/0007650315578450>
- Bass, A. Erin & Grøgaard, Birgitte (2021). *The long-term energy transition: Drivers, outcomes, and the role of the multinational enterprise*. Journal of International Business Studies 52 (2), 807-823. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00432-3>
- Barney, Jay B. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*. Journal of Management 27 (6), 643-650. <https://doi.10.1177/014920630102700602>
- Birkinshaw, Julian; Hood, Neil & Young, Stephen (2005). *Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance*. International Business Review 14 (2), 227-248. <http://doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.010>
- Blazquez, Jorge; Fuentes, Rolando & Manzano, Baltasar (2022) *A road map to navigate the energy transition*. Instituto dos Estudos Energéticos de Oxford. Energy Insight 59. <https://doi.org/10.1177/0958305X221130460>
- Bogdan, Robert & Bilken, Sari Knopp (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora Lda.

- Buckley, Peter J. & Tian, Xiaowen (2017). *Internalization theory and the performance of emerging-market multinational enterprises*. International Business Review 26 (5), 976-960. <https://doi.org/0.1016/j.ibusrev.2017.03.005>
- Buckley, Peter J. (2006). *Stephen Hymer: Three Phases, One Approach?*. International Business review 15 (2), 140-147. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.03.008>
- Candau, Fabien & Dienesch, Elisa (2017). *Pollution Haven and Corruption Paradise*. Journal of Environmental Economics and Management 85, 171-192. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jeem.2017.05.005>
- CJR Renewables (s.d.). *Sobre nós – Somos parte do Grupo CJR*. <https://www.cjr-renewables.com/pt/sobre-nos/> Consultado a 1 de Agosto de 2023
- Comissão Europeia, Directoria-Geral para a Energia (2012). *Energy Roadmap 2050*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2833/10759>
- Comissão Europeia (s.d). *Tipos de investimento*. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/pt/content/tipos-de-investimentos> Consultado a 17 de Novembro de 2022
- Conselho Europeu (2022). *Cimeira sobre as alterações climáticas (COP26)*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/climate-change/paris-agreement/cop26/> Consultado a 01 de Março de 2023
- Dalfovo, Michael Samil; Lana, Rogério; Silveira, Amélia (2008). *Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada Volume 2 (3), 01 - 13
- Davy, Elder; Hansen, Ulrich E. & Nygaard, Ivan (2021). *Dual embeddedness? Innovation capabilities, multinational subsidiaries, and solar power development in South Africa*. Energy Research & Social Science 78, 102145. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102145>
- De Marchi, Valentia; Cainelli, Giulio & Grandinetti, Roberto (2022). *Multinational subsidiaries and green innovation*. International Business Review 31 (6), <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102027>
- Doh, Jonathan; Budwar, Pawan & Wood, Geoffrey (2021). *Long-term energy transitions and international business: Concepts, theory, methods, and a research agenda*. Journal of

- International Business Studies 52 (2), 951–970 <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00405-6>
- Dunning, John H & Lundan, Sarianna M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham. 3-7
- Eweade, Babatunde S; Uzuner, Gizem; Akadiri, Ada Chigozie & Laisi, Taiwo Temitope (2022). *Japan energy mix and economic growth nexus: Focus on natural gas consumption*. Journals Sage. Energy and Environment 0 (0) <https://doi.org/10.1177/0958305X221130460>
- Fischer, Kurt & Schot, Johan Eds. (1993) *Introduction: the greening of the industrial firm*. K. Fischer en J.W. Schot (Eds.). Island Press, Washington DC: 3-33
- Fouquet, R., & Pearson, P.J.G. (2012). *Past and prospective energy transitions : Insights from history*. Energy Policy 50 (1-7) <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.08.014>
- Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bidhan L. & De Colle, Simone (2010). *Stakeholder Theory: The state of the art*. Academy of Management Annals 4 (1), 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Gil, António Carlos (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª edição. São Paulo. Editora Atlas
- Gill, P.; Stewart, K.; Treasure, E. & Chadwick, B. (Março, 2008) *Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups*. British Dental Journal Volume 204 (6), 291-295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Giuliani, Elisa (2018). *Regulating global capitalism amid rampant corporate wrongdoing – Reply to “Three frames for innovation policy”*. Research Policy 47 (9), 1577-1582 <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.013>
- Gres Panaria S.A. (2022). *Declaração Ambiental Divisão Margres*. EMAS da Unidade Industrial de Ílhavo. <https://margres.com/media/Declaracao-Ambiental-62e7c5cb259ee.pdf>
- Gres Panaria Portugal S.A. (s.d.). *Perfil do grupo*. <https://www.grespanaria.com/pt/pages/grespanaria> Consultado a 23 de Maio de 2023
- Govindan, Kannan; Seuring, Stefan; Zhu, Qinghua & Azevedo, Susana Garrido (2016). *Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship*

- management and governance structure*. Journal of Cleaner Production 112 (3), 1813-1923.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.026>
- Grupo CJR (s.d.). *Quem somos – Factos e números*. <https://www.cjr-group.com/conteudos/quem-somos/?id=12&idioma=pt> Consultado a 1 de Agosto de 2023
- Grupo CJR (s.d.). *Quem somos – Presença Mundial*. <https://www.cjr-group.com/conteudos/quem-somos/?id=12&idioma=pt> Consultado a 1 de Agosto de 2023
- Grupo CJR (s.d.). *Quem somos – Marcas do Grupo*. <https://www.cjr-group.com/conteudos/quem-somos/?id=10&title=marcas-do-grupo&idioma=pt> Consultado a 1 de Agosto de 2023
- Grupo Panaria (s.d.). *The Group – Through time and around the world, ceramic excellence*.
<https://www.panariagroup.it/en/the-group/> . Consultado a 4 de Junho de 2022.
- Harzing, Anne-Hill (2002). *Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes*. Strategic Management Journal 23 (3), 211-227.
<https://doi.org/10.1002/smj.218>
- Hillman, Amy J.; Withers, Michael C. & Collins, Brian J. (2009). *Resource Dependence Theory: A Review*. Journal of Management 35 (6), 1404-1427.
<https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Jehling, Mathias; Hitzeroth, Marion & Brueckner, Martin (2019). *Applying institutional theory to the analysis of energy transitions: From local agency to multi-scale configurations in Australia and Germany*. Energy Research & Social Science 53, 110-120.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.01.018>
- Kabeyi, Moses & Olanrewaju, Oludolapo (2022). *Sustainable Energy Transition for Renewable and Low Carbon Grid Electricity Generation and Supply*. Frontiers in Energy Research 9, 743114. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2021.743114>
- Khemani, R. S. & Shapiro, D. M. (1993). *Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law*. Commissioned by the Directorate of Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OCDE. 81. <https://www.oecd.org/regreform/sectors/2376087.pdf>

- Kogut, Bruce (1988). *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*. Strategic Management Journal 9 (4), 319-332. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090403>
- Kuittinen, Hanna & Velte, Daniela (2018). *Case Study Report : Energiewend*. Mission-oriented R&I policies: In-depth case studies. Luxemburgo. Publicação da União Europeia. <http://doi:10.2777/835267>
- Laplume, André O.; Sonpar, Karan & Litz, Reginald A. (2008). *Stakeholder theory: reviewing a theory that move us*. Journal of Management 34 (6), 1152-1189. <https://doi:10.1177/0149206308324322>
- Lozano, Rodrigo, Carpenter, Angela & Huisingh, Donald (2015). *A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability*. Journal of Cleaner Production 106, 430-442. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.007>
- Mahbub, Tareq; Ahammad, Mohammad Faisal, Tarba, Shlomo Y. & Mallick, S.M. Yusuf (2022). *Factors encouraging foreign direct investment (FDI) in the wind and solar energy sector in an emerging country*. Energy Strategy Reviews 41, 100865 <https://doi.org/10.1016/j.esr.2022.100865>
- Mat, N. H. N.; Jaafar, S. M. & Mohamad, A. S. (2022). *Dealing with uncertainty : an analysis of VRIN resources for SME's business survival*. International Journal of Business and Society, 23 (1), 542-559. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4629.2022>
- Nações Unidas (s.d). *For a livable climate: Net-zero commitments must be backed by credible action*. <https://www.un.org/en/climatechange/net-zero-coalition> Consultado a 01 de Março de 2023
- Narula, Rajneesh; Asmussen, Christian Geisler; Chi, Tailan & Kundu, Sumit Kumar (2019). *Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century*. Journal of International Business Studies 50, 1231-1252 <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00260-6>
- Nippa, Michael; Patnaik, Sanjay & Taussig, Markus (2021). *EMN responses to carbon pricing regulations: Theory and evidence*. Journal of International Business Studies 52, 904-929. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00403-8>

- Pervan, Maja; Curak, Marijana & Kramaric, Tomislava Pavic (2018). *The Influence of Industry Characteristics and Dynamic Capabilities on Firms' Profitability*. International Journal of Financial Studies 6 (1), 4. <https://doi.org/10.3390/ijfs6010004>
- OCDE (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en> Consultado a 23 de Outubro de 2022.
- OCDE (2008). *Glossary of Foreign Direct Investment Terms and Definitions*. 4th Edition of the OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. <https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/2487495.pdf> Consultado a 23 de Outubro de 2022.
- Patala, Samuli; Juntunen, Jouni K.; Lundan, Sarianna & Ritvala, Tiina (2021). *Multinational energy utilities in the energy transition: A configurational study of the drivers of FDI in renewables*. Journal of International Business Studies 52, 930-950 <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00387-x>
- Peng, Mike W.; Wang Denis YL & Jiang, Yi (2008). *An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies*. Journal of International Business Studies 39, 920-936 <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Pereira, Vijay & Bamel, Umesh (2021). *Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions*. Journal of Business Research 132, 557-570. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.021>
- Programa ambiental das Nações Unidas (s.d.). *Green Economy*. Regional Initiatives - Supporting Resource Efficiency. <https://www.unep.org/regions/asia-and-pacific/regional-initiatives/supporting-resource-efficiency/green-economy> Consultado a 01 de Fevereiro de 2023
- Quivy, Raymond & Campenhoudt (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª edição. Lisboa: Gradiva Publicações Lda.
- RE100 (s.d.). *Our International work*. <https://www.there100.org/pt-pt/node/1591> Consultado a 06 de Novembro de 2022.

- RE100 (s.d.). *RE100 Members*. <https://www.there100.org/pt-pt/node/149> Consultado a 06 de Novembro de 2022.
- Runfola, Andrea; Perna, Andrea; Baraldi, Enrico & Gregori, Gian Luca (2017). *The use of qualitative case studies in top business and management journals: A qualitative analysis of recent patterns*. *European Management Journal* 35 (1), 116-117. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.001>
- S&P Global (2020). *What is Energy Transition?*. <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-energy-transition> Consultado a 22 de Outubro de 2022
- Super Bock Casa da Cerveja (s.d.). *Gerações de Sabor Autêntico*. História da Super Bock. <https://www.superbockcasadacerveja.pt/historia-da-superbock/> Consultado a 18 de Julho de 2023
- Grupo Super Bock (s.d.). *Levamos Portugal ao Mundo*. Onde estamos – Grupo Super Bock. <https://superbockgroup.com/grupo/onde-estamos/> Consultado a 18 de Junho de 2023
- Grupo Super Bock (2021). *Grupo Super Bock retoma atividade comercial no mercado angolano*. Grupo Super Bock Notícias. <https://superbockgroup.com/2021/10/06/super-bock-group-retoma-atividade-comercial-no-mercado-angolano/> Consultado a 18 de Junho de 2023
- Grupo Super Bock (2021). *Grupo Super Bock - Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2021*. <https://sharingtheauthentic2021.com/assets/pdf/SUPER-BOCK-GROUP-RELATORIO-DE-SUSTENTABILIDADE-2021.pdf> Consultado a 18 de Junho de 2023
- Grupo Super Bock (2022). *Grupo Super Bock - Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2022*. <https://superbockgroup.com/wp-content/uploads/2023/06/Relato%CC%81rio-de-Gesta%CC%83o-e-Sustentabilidade-Super-Bock-Group-VF-23-06-2023.pdf> Consultado a 18 de Junho de 2023
- Surefit (s.d.). *About Surefit*. <https://surefitproject.eu/> Consultado a 5 de Agosto

- Teherani, Arianne; Martimianakis, Tina; Stenfors-Hayes, Terese; Wadhwa, Anupma; Varpio, Lara (2015). *Choosing a Qualitative Research Approach*. Journal of Graduate Medical Education 7 (4), 669 – 670. <http://doi: 10.4300/JGME-D-15-00414.1>
- UNFCCC (s.d.). *The Paris Agreement*. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement> Consultado a 01 de Março de 2023
- United Nations Industrial Development Organization - UNIDO (s.d.). *What is CSR?* <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>. Consultado a 14 de Novembro de 2022
- Verbeke, Alain (2021). *The long-term energy transition and multinational enterprise complexity: A BJM-JIBS Joint Initiative*. Journal of International Business Studies 52 (5), 803-8006 <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00450-1>
- Verbeke, Alain & Kano, Liena (2015). *The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective*. Business History Review 89 (3), 415-445. <https://doi:10.1017/S0007680515000689>
- Verbong, Geert & Geels, Frank (2007). *The Ongoing Energy Transition: Lessons from a Socio-Technical, Multi-Level Analysis of the Dutch Electricity System (1960-2004)*. Energy Policy 35, 1025-1037. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.02.010>.
- Vidal, Olivier (2017). *Mineral Resources and Energy: Future Stakes in Energy Transition*. Elsevier: ISTE Press Ltd. England
- World Bank (s.d.). *Metadata Glossary*. <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/jobs/series/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS> Consultado a 23 de Outubro de 2022

Anexos:

Anexo 1 - Tópicos a abordar na entrevista - guião

1. Quando começaram o processo de internacionalização e como foi desenvolvido?
2. Na escolha de um país para realizar o investimento direto, a legislação ambiental tem algum peso?
3. A sua empresa preocupa-se com a sustentabilidade e uma eficiente transição energética?
4. Tem conhecimento dos objetivos de 2030 e de 2050 que visam a redução de emissões de carbono?
 - a. Que medidas têm adotado tendo em consideração o objetivo de 2030 e de 2050 (*zero net emissions*)?
 - b. Estas medidas foram fáceis de implementar (tecnologia, cultura da empresa...)?
5. Considera que estas mudanças referenciadas foram influenciadas por esta diretiva ou considera que, se não existisse uma diretiva europeia não seriam efetuadas mudanças?
6. No vosso setor, têm conhecimento de empresas que sigam o vosso exemplo relativamente às iniciativas verdes?
7. Existem alguns entraves (sejam eles tecnológicos, sociais, legislativos, culturais...) a este tipo de mudanças?
8. Sente que os *stakeholders* são favoráveis a estas mudanças, ou existe alguma resistência?
 - a. Quais as razões principais para esta oposição?
 - b. Se por outro lado, sente um incentivo por parte dos *stakeholders*, de que forma sente que esta reação influencia o ritmo com que efetuam as mudanças?
9. As subsidiárias estão ao mesmo nível da casa mãe em termos de eficiência energética?
10. Existem muitas diferenças na legislação ambiental do país de origem e de acolhimento?
 - a. De qua forma é que a legislação do país de acolhimento afeta os procedimentos da empresa?
11. Quais os próximos passos para um futuro mais sustentável no vosso setor e na sua empresa?

Anexo 2 - Critérios do Entrevistado

1. Empresa Multinacional
2. Setor em que se insere com alta utilização energética
3. Empresa presente em vários países por via de investimento direto estrangeiro

Anexo 3 – Protocolo de consentimento informado: entrevista semiestruturada

A presente entrevista insere-se numa investigação sobre o “O Papel das Empresas Multinacionais na Transição Energética”, desenvolvida no âmbito da dissertação de Mestrado de Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Pretende-se com esta investigação responder a questões relativas à adaptação e contributo das empresas multinacionais para uma economia mais sustentável e para o progresso na transição energética. Não será seguida de forma estrita a estrutura do guião, sendo ajustada de acordo com o decorrer da entrevista. A entrevista será gravada em formato áudio, pelo que toda a informação recolhida será utilizada para efeitos desta investigação.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Ariana Hoogendorp, orientada pela Professora Doutora Rosa Forte (Professora da Faculdade de Economia da Universidade do Porto).

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. O resultado da investigação será apresentado sobre formato de dissertação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no ano de 2023, podendo, se desejar, contactar a sua autora para se inteirar dos resultados obtidos. Este estudo não me trará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de entrevista semiestruturada que será gravada para permitir uma melhor compreensão dos dados. A participação neste estudo é voluntária, podendo retirar-me a qualquer altura, ou recusar participar.

Declaro que aceito participar nesta investigação respondendo a todas as questões propostas e permito que estas informações sejam utilizadas em futuros estudos.

Assinatura _____

Data ____/____/____

Anexo 4 – Protocolo de consentimento: Dr^a Catarina Dias, Margres

Eu, CATARINA BERNARDES MACHOS DIAS aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Ariana Hoogendorp, orientada pela Professora Doutora Rosa Forte (Professora da Faculdade de Economia da Universidade do Porto).

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. O resultado da investigação será apresentado sobre formato de dissertação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no ano de 2023, podendo, se desejar, contactar a sua autora para se inteirar dos resultados obtidos. Este estudo não me trará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de entrevista semiestruturada que será gravada para permitir uma melhor compreensão dos dados. A participação neste estudo é voluntária, podendo retirar-me a qualquer altura, ou recusar participar.

Declaro que aceito participar nesta investigação respondendo a todas as questões propostas e permito que estas informações sejam utilizadas em futuros estudos.

Assinatura Catarina Dias

Data 24/5/2023

Anexo 5 – Protocolo de consentimento: Dr^o Pedro Frias, Grupo Super Bock

Eu, PEDRO FRIAS DA SILVA CORREIA aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Ariana Hoogendorp, orientada pela Professora Doutora Rosa Forte (Professora da Faculdade de Economia da Universidade do Porto).

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. O resultado da investigação será apresentado sobre formato de dissertação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no ano de 2023, podendo, se desejar, contactar a sua autora para se inteirar dos resultados obtidos. Este estudo não me trará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de entrevista semiestruturada que será gravada para permitir uma melhor compreensão dos dados. A participação neste estudo é voluntária, podendo retirar-me a qualquer altura, ou recusar participar.

Declaro que aceito participar nesta investigação respondendo a todas as questões propostas e permito que estas informações sejam utilizadas em futuros estudos.

Assinatura Pedro Frias da Silva Correia

Data 27/7/2023

Anexo 6 – Protocolo de consentimento: Marcelino Mota, Grupo CJR

Eu, Marcelino Mota aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Ariana Hoogendorp, orientada pela Professora Doutora Rosa Forte (Professora da Faculdade de Economia da Universidade do Porto).

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. O resultado da investigação será apresentado sobre formato de dissertação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no ano de 2023, podendo, se desejar, contactar a sua autora para se inteirar dos resultados obtidos. Este estudo não me trará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de entrevista semiestruturada que será gravada para permitir uma melhor compreensão dos dados. A participação neste estudo é voluntária, podendo retirar-me a qualquer altura, ou recusar participar.

Declaro que aceito participar nesta investigação respondendo a todas as questões propostas e permito que estas informações sejam utilizadas em futuros estudos.

Assinatura _____

Data 01/08/2023