

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM MARKETING

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS E A SUA
IMPLICAÇÃO NO MARKETING-MIX E NA MARCA**

Ana Sara Dores Martins Gonçalves

Orientação: Doutor Fernando Lopes Ribeiro Mendes

Júri:

Presidente: Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

**Vogais: Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
Doutor Fernando Lopes Ribeiro Mendes**

Junho de 2007

Resumo

A responsabilidade social das empresas tem vindo progressivamente a integrar-se na gestão das empresas portuguesas.

Este estudo trata da responsabilidade social das empresas portuguesas: (1) por que razões a empresa a decide adoptar, (2) em que áreas de gestão essa responsabilidade se faz sentir, (3) que iniciativas são desenvolvidas em prol dessa responsabilidade. Dentro da empresa, é dada especial atenção à relação entre a responsabilidade social e o marketing, nomeadamente (4) às suas implicações nas actividades de marketing e à (5) influência que tem sobre as marcas da empresa.

Uma vez que a informação disponível sobre a responsabilidade social em Portugal não abarca os aspectos referidos, recorreu-se à aplicação de um questionário estruturado a uma amostra não probabilística para levar a cabo este estudo de carácter empírico e exploratório. Com a finalidade de estabelecer comparações entre grupos, seleccionou-se uma segunda amostra, também não probabilística, com base noutros critérios.

Identificamos, com recurso a estatísticas descritivas e ao cálculo de índices, quais as razões mais e menos importantes para a adopção da responsabilidade social das empresas, quais as áreas de gestão da empresa em que esta se faz sentir mais e menos, quais as ferramentas que estão a ser utilizadas para gerir essa responsabilidade e quais as iniciativas desenvolvidas pelas empresas no âmbito da sua responsabilidade social.

Relativamente às implicações desta nova temática com as actividades de marketing, quantificamos a percepção dos profissionais inquiridos das implicações desta nova postura na operacionalização do marketing (2,06 pontos para a amostra principal e 1,64 pontos para o grupo de controlo. Estes valores devem ser enquadrados numa escala máxima de 4 pontos) e da sua influência sobre as marcas da empresa (2,32 pontos para a amostra principal e 2,01 pontos para o grupo de controlo contextualizados numa escala máxima de 4 pontos).

Palavras-chave: Responsabilidade social das empresas; marketing; marcas; marketing-mix; estudo exploratório; Portugal

Abstract

Corporate social responsibility is becoming more and more an integral part in Portuguese companies' management.

This paper deals with Portuguese companies corporate social responsibility: (1) why do the companies assume it, (2) in which management areas does this responsibility has implications, (3) what kind of initiatives are there promoted in order to foster this responsibility. It is given a special attention to the relationship between social responsibility and marketing, namely (4) to the way it determines marketing activity and (5) to the way in which it has influence upon the company's brands.

Once information available about social responsibility in Portugal does not include data regarding the afore-mentioned aspects, we used a structured questionnaire over a non-probabilistic sample, in order to make this empirical and exploratory study. In order to compare groups, a second sample was selected, a non-probabilistic as well, using other criteria.

Using descriptive statistics and indexes computation, the more important reasons, and the lesser ones, why social responsibility is assumed in companies were identified. It was also identified in which management areas social responsibility make itself more, and less, felt, which tools are being used to manage this responsibility and which initiatives are being taken accordingly.

Regarding the implications of the new issue of social responsibility upon marketing activity, we assessed quantitatively professionals' perception of it (2.06 points for the main sample and 1.64 for the control group. These values are placed on a scale with a maximum of 4) and its influence upon companies' brands (2.32 points for the main sample and 2.01 for the control group, on a scale up to 4).

Key words: Corporate social responsibility; marketing; brands; marketing-mix; exploratory study; Portugal

À minha filha
Leonor

Índice

RESUMO	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE.....	5
LISTA DE QUADROS.....	7
LISTA DE FIGURAS	8
AGRADECIMENTOS	9
INTRODUÇÃO.....	10
1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA COMO NOVA NECESSIDADE EMERGENTE	14
2.1 DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA	14
2.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA	14
2.3 RAZÕES PARA A ADOÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL POR PARTE DA EMPRESA	23
2.4 ABORDAGEM EUROPEIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E DA RSE.....	26
2.4.1 <i>Evolução histórica</i>	26
2.4.2 <i>O Livro Verde</i>	27
2.5 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RSE EM PORTUGAL.....	37
2.5.1 <i>Evolução histórica</i>	37
2.5.2 <i>Ponto de situação actual</i>	37
2.6 NORMAS DE CERTIFICAÇÃO PARA EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS	41
2.7 FORMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA	43
2.7.1 <i>Cause Promotions</i>	44
2.7.2 <i>Cause-related marketing</i>	45
2.7.3 <i>Corporate Social Marketing</i>	46
2.7.4 <i>Corporate philanthropy</i>	47
2.7.5 <i>Community volunteering</i>	48
2.7.6 <i>Socially responsible business practices</i>	48
3 CONCEITO DE MARKETING E A SUA EVOLUÇÃO.....	50
4 IMPLICAÇÕES DA RSE NA POLÍTICA DE MARKETING	53
4.1 IMPLICAÇÕES NA POLÍTICA DE PRODUTO	53
4.2 IMPLICAÇÕES NA POLÍTICA DE PREÇO	53
4.3 IMPLICAÇÕES NA POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO	54

4.4	IMPLICAÇÕES NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	54
4.5	IMPLICAÇÕES NA MARCA	55
4.6	A RSE COMO FORMA DE CRIAÇÃO DE VALOR	60
5	METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS	62
5.1	QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO	62
5.1.1	<i>Construção do questionário</i>	62
5.1.2	<i>Escalas de medida</i>	67
5.1.3	<i>Pré-teste do questionário</i>	68
5.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	68
5.2.1	<i>População</i>	68
5.2.2	<i>Amostragem</i>	69
5.2.3	<i>Grupo de controlo</i>	69
5.3	RECOLHA DE DADOS.....	70
6	ANÁLISE DE DADOS.....	71
6.1	CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	71
6.2	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	71
6.2.1	<i>Perfil das empresas inquiridas</i>	71
6.2.2	<i>Perfil dos respondentes</i>	74
6.2.3	<i>Caracterização das empresas relativamente à prática da responsabilidade social</i>	76
6.3	RAZÕES QUE LEVARAM À ADOÇÃO DA POSTURA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.....	78
6.4	INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL LEVADAS A CABO.....	80
6.5	IMPLICAÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ACTIVIDADES DE MARKETING	81
6.6	INFLUÊNCIA DA RSE NA(S) MARCA(S) DA EMPRESA.....	83
7	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONTRIBUTOS PARA ESTUDOS FUTUROS	85
7.1	CONCLUSÕES	85
7.2	LIMITAÇÕES	88
7.3	CONTRIBUTOS PARA ESTUDOS FUTUROS.....	88
	BIBLIOGRAFIA.....	89
	ANEXOS	93

Lista de quadros

Quadro 2.1 – Estádios de aprendizagem organizacional da RSE.....	21
Quadro 2.2 – Patamares de aprendizagem social.....	22
Quadro 2.3 – Síntese das dimensões e campos de acção da RSE, segundo o Livro Verde.	36
Quadro 2.4 – Vantagens e inconvenientes das iniciativas de RSE	49
Quadro 5.1 – Estádios de aprendizagem organizacional da RSE aplicados no questionário	64
Quadro 5.2 – Estrutura da população.....	68
Quadro 6.1 – Volume de vendas em 2005 obtido para a amostra principal.....	72
Quadro 6.2 Actividades desenvolvidas pelas empresas pertencentes à amostra principal...	73
Quadro 6.3 – Cruzamento das variáveis <i>Empresa certificada</i> e <i>Empresa associada</i> para a amostra principal.....	74
Quadro 6.4 - Actividades desenvolvidas pelas empresas pertencentes ao grupo de controlo	74
Quadro 6.5 – Função do respondente ao questionário dentro das empresas da amostra principal.....	75
Quadro 6.6 - Função do respondente ao questionário dentro das empresas do grupo de controlo	76

Lista de figuras

Figura 2.1 - Four-part model of Corporate Social Responsibility	15
Figura 2.2 – Responsabilidade Social Estratégica da Empresa	19
Figura 2.3 - Matriz de conjugação dos estádios de aprendizagem organizacional da RSE com os patamares de aprendizagem social	22
Figura 4.1 O capital da marca	57
Figura 4.2 - A marca institucional	58
Figura 4.3 - Factores determinantes para a predisposição intelectual e emocional de um consumidor para determinada empresa	59

Agradecimentos

Agradeço ao Prof. Doutor Fernando Ribeiro Mendes, meu orientador de tese, pelo estímulo inculcido ao longo do tempo que demorou este estudo, pelas preciosas indicações e sugestões e pela gentileza de me emprestar livros, de outro modo inacessíveis.

À Prof.^a. Dr.^a. Maria Filomena Pimenta e ao Mestre Dr. Rui Brites o meu muito obrigada por todas as opiniões e sugestões sempre disponíveis.

Deixo também um agradecimento a todos os meus colegas e amigos que, de alguma forma, tão simpaticamente contribuíram para a conclusão deste estudo.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram e me ensinaram que nada se consegue sem esforço e empenho: muito obrigada.

Finalmente, porque os últimos são também os primeiros, ao meu marido deixo o meu especial agradecimento pelo entusiasmo que sempre demonstrou com este trabalho, por sempre ter acreditado que eu seria capaz de o terminar e principalmente, por todas as vezes que me substituiu no papel de mãe. Este trabalho também é teu.

Introdução

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma proliferação de campanhas com finalidades sociais ou ambientais por parte de empresas portuguesas que, desta forma, parecem tentar acrescentar valor à sua oferta paralelamente ao apoio que prestam a determinada causa.

No entanto, estas afirmações baseiam-se apenas na mera observação.

Assim, este estudo propõe-se caracterizar, de uma forma exploratória, as empresas portuguesas que se assumem como socialmente responsáveis, quais as razões que as levaram à adopção dessa postura e que iniciativas são levadas a cabo neste âmbito. Pretende igualmente reunir percepções sobre as possíveis implicações que a responsabilidade social tem nas actividades de marketing e sobre a influência dessa responsabilidade na(s) marca(s) da empresa e através desta(s), na criação de valor.

Desconhecendo a totalidade do nosso universo de empresas conhecemos no entanto, através de fontes secundárias, a existência de 260 empresas portuguesas¹ socialmente responsáveis². Partindo desta informação pretende-se obter os restantes dados a que nos propusemos através de um questionário estruturado elaborado com base na revisão de literatura feita sobre o assunto e que apresentamos seguidamente a uma contextualização do tema.

O questionário com formato electrónico foi enviado a 256 empresas do grupo inicialmente referido com recurso ao correio electrónico.

A recolha de dados resultou numa amostra por conveniência de 36 empresas.

Com o objectivo de comparar resultados, foi desenvolvida uma tentativa de obter um grupo de controlo constituído por empresas socialmente responsáveis que não coubessem dentro dos critérios de selecção do primeiro grupo em análise. Foram apenas obtidas 5 respostas.

As conclusões, as limitações deste estudo e as contribuições para futuros estudos serão apresentadas no final.

¹ Entenda-se empresas com instalações em território nacional.

² Empresas portuguesas certificadas no âmbito das normas SA8000, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 e HACCP e/ou associadas das três organizações promotoras da RSE, conforme os pontos 2.6 e 2.5.2 deste trabalho

A escolha deste tema explica-se pelo interesse em abordar, no âmbito do Marketing, um aspecto desta ciência que seja pertinente pela sua actualidade uma vez que a sua evolução é constante. Dada a sua interdisciplinaridade, o Marketing é quase sempre influenciado pela Gestão e pela evolução desta. É precisamente no âmbito da Gestão que surgiu recentemente o conceito de Responsabilidade Social das Empresas.

1 Contextualização

As empresas mudaram radicalmente nas últimas décadas:

- A competitividade deixou de se basear no baixo custo para se suportar na produtividade/criação de valor;
- O conhecimento e a competitividade baseada na tecnologia dependem cada vez mais das competências dos colaboradores da empresa;
- A dependência de parcerias locais é crescente (*outsourcing* e colaboração com fornecedores locais em substituição da integração vertical);
- A proximidade crescente ao cliente final;
- A globalização da produção e muitas vezes do marketing.

Estes aspectos passaram a ser verdade em qualquer ponto do globo e fazem com que o sucesso da empresa esteja mais dependente de instituições locais e de outras condições contextuais do que antes. A globalização significa que não importa só o contexto doméstico mas também o de outros países onde a empresa, de alguma forma, está presente (Porter e Kramer, 2002).

Estas alterações estão igualmente a operar profundas mudanças ao nível das estruturas e culturas empresariais. Segundo Handy (2002), alguns conceitos mantidos como inquestionáveis até aqui, estão hoje a ser postos em causa:

- Os meios financeiros são fornecidos pelo proprietário do negócio. Esta ideia data dos primórdios da criação de empresas, altura em que de facto, o detentor do capital era simultaneamente o detentor da empresa e o seu gestor;
- Qualquer empresa é alvo de propriedade, sujeita a leis de pertença e consequentemente não é mais do que um conjunto de activos. Isto era verdade há 200 anos quando foram criadas as primeiras legislações de empresa;
- Os colaboradores têm vindo a ser tratados, segundo a lei e as regras contabilísticas, como propriedade dos detentores da empresa e considerados custos em vez de activos.

Estes conceitos estão a ser ultrapassados e a propriedade a ser substituída por investimento. Os activos de qualquer empresa estão cada vez mais fundamentados nas pessoas em detrimento do seu imobilizado.

Hoje, o valor de uma empresa reside largamente na sua propriedade intelectual, nas suas marcas e patentes e nas competências e experiência da sua força de trabalho.

À luz desta transformação, é necessário repensar os pressupostos do propósito de qualquer empresa. C. Handy defende que esse propósito não é só gerar lucro, é gerá-lo para que com ele possa fazer-se algo diferente ou melhor do que já existe. E isso passou a ser a real justificação do negócio.

Mas também fora das empresas se verificam mudanças como:

- o desenvolvimento económico;
- os avanços tecnológicos com especial incidência para os meios de comunicação e as tecnologias de informação;
- a evolução dos consumidores;
- as alterações demográficas e a intensificação concorrencial;

que as tornam cada vez mais visíveis e os indivíduos em geral mais exigentes.

Neste novo enquadramento, as empresas passaram a sentir a necessidade de agirem dentro daquilo que é eticamente correcto e não se limitarem a aplicar as leis de cada país em que estão presentes.

A pressão para que a actividade empresarial seja transparente e siga as boas práticas morais é exercida por todos os *stakeholders*³, em qualquer parte do mundo.

Neste encadeamento, surge o conceito de desenvolvimento sustentável⁴ como aquele que permite às gerações presentes satisfazer as suas necessidades sem pôr em causa a mesma possibilidade às gerações futuras (*World Commission on Environment and Development*, 1987).

Segundo a Comissão Europeia⁵, é reconhecido que a resposta aos desafios da sustentabilidade só poderá ser eficaz se houver um empenhamento e uma acção global que envolva os vários países e mobilize todos os seus cidadãos e organizações. Neste sentido, é expressa a necessidade de se estabelecer um diálogo sistemático entre os diferentes interesses em presença e de se reforçar o sentido de responsabilidade individual e colectiva e o empenhamento de todos neste objectivo comum.

É nesta perspectiva que surge a responsabilidade social das empresas como veículo para a promoção do desenvolvimento sustentável.

³ Indivíduo ou grupo que é beneficiado ou prejudicado pela empresa ou ainda cujos direitos podem ser violados ou tem que ser respeitados pela empresa (A. Crane e D. Matten, 2004)

⁴ A sustentabilidade também pode ser definida como a relação entre as suas três componentes: vertentes económica, social e ambiental com dizendo respeito à manutenção de longo prazo dos sistemas de acordo com considerações ambientais, económicas e sociais. A definição de "desenvolvimento sustentável" acaba por se confundir com a noção de "triple bottom line" criada por John Elkington em 1999 (A. Crane e D. Matten, 2004).

⁵ In Santos, Maria João et alii (2005), *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, Celta Editora, Oeiras

2 A Responsabilidade Social da Empresa como nova necessidade emergente

2.1 Definição de Responsabilidade Social da Empresa

Fazer o bem por parte das empresas tem muitas designações: empresa-cidadã; filantropia empresarial; envolvimento comunitário; relações comunitárias; assuntos comunitários; desenvolvimento comunitário; cidadania global; marketing social ou responsabilidade social de empresa, entre outras (Kotler e Lee, 2004).

No entanto, a designação de Responsabilidade Social da Empresa (RSE)⁶ é a mais utilizada na bibliografia sobre o tema e como tal será também a utilizada neste estudo.

Segundo a organização *Business for Social Responsibility*⁷, RSE define-se como uma forma de alcançar o sucesso comercial sem perder de vista os valores éticos e o respeito pelo Ser Humano, pela comunidade e pelo ambiente.

2.2 Evolução do conceito de Responsabilidade Social da Empresa

O conceito de RSE apareceu pela primeira vez em 1953 por Howard R Bowen no livro *Social responsibilities for businessman*. Desde então sofreu várias alterações. Diversos autores contribuíram para o desenvolvimento deste tema.

Um dos primeiros e maiores contributos foi o dado por Archie Carroll em 1979 ao conceber o *Four-part model of Corporate Social Responsibility* com o objectivo de dar resposta à questão *Qual é a natureza destas responsabilidades sociais?* (Crane e Matten, 2004).

O modelo aparece esquematizado da seguinte forma:

⁶ Ao longo do texto a designação de Responsabilidade Social das Empresas far-se-á RSE.

⁷ In Tsoutsoura, Margarita (2004), *Corporate Social Responsibility and financial performance*, Berkeley

Figura 2.1 - Four-part model of Corporate Social Responsibility



Fonte: Crane e Matten, 2004

Carroll encara a RSE como um conceito multi-estratos que se pode dividir em quatro aspectos interrelacionados: responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas. Estas responsabilidades são apresentadas como estratos consecutivos dentro de uma pirâmide. A verdadeira responsabilidade social por parte da empresa implica ir ao encontro de todos os níveis consecutivamente.

Importa então definir cada uma das responsabilidades dentro da pirâmide:

- Responsabilidade económica

As empresas têm:

- Accionistas que pretendem um determinado retorno dos seus investimentos;
- Empregados que querem um emprego seguro e adequadamente pago;
- Clientes que exigem produtos de boa qualidade a um preço justo.

Esta é, por definição, a justificação de qualquer negócio e como tal a primeira responsabilidade é ser uma unidade economicamente funcional.

Este primeiro estrato é a base para todas as restantes responsabilidades e é necessário (obrigatório) a qualquer empresa.

- Responsabilidade legal

A responsabilidade legal das empresas exige que estas vivam à luz da lei. As leis são a codificação dos pontos de vista morais da sociedade e agir de acordo com estes padrões é um pré-requisito necessário.

A satisfação das responsabilidades legais é igualmente necessária (obrigatória) para todas as empresas que procuram ser socialmente responsáveis.

- Responsabilidade ética

Esta responsabilidade impele as empresas a agirem conforme o que está certo/justo mesmo quando não há uma obrigação legal.

As responsabilidades éticas consistem naquilo que é geralmente esperado pela sociedade acima do que é requerido económica e legalmente.

- Responsabilidade filantrópica

Este estrato inclui todos os assuntos que visem melhorar a qualidade de vida de todos os *stakeholders*.

Este aspecto da RSE diz respeito a uma grande variedade de temas: donativos, construção de infraestruturas para empregados e seus familiares, apoio a escolas locais, patrocínio de artes e eventos desportivos, etc.

Segundo o autor, as responsabilidades filantrópicas são apenas desejadas o que as torna menos importantes do que as outras três categorias.

Nem sempre a RSE foi aceite pela comunidade empresarial: durante muito tempo, os objectivos de desenvolvimento comunitário por parte de empresas eram actividades filantrópicas e eram encarados separadamente dos objectivos empresariais pois considerava-se que não contribuíam para a sua realização. *Fazer bem e fazer o bem* eram vistos como actividades não relacionadas (Kotler e Lee, 2005).

Uma das vozes mais citadas contra a RSE é a do economista Milton Friedman que, num artigo publicado na *New York Times Magazine* (1970), defendeu que o único propósito das empresas seria aumentar os seus lucros. Fundamentou esta afirmação nas ideias de que apenas os seres humanos são moralmente responsáveis pelas suas acções e que a

responsabilidade dos gestores é agir no interesse dos accionistas dado ser este o objectivo destes quando os empregam.

O autor defendeu também que os problemas e temas sociais são da responsabilidade dos governos de cada país e não das empresas: as empresas não estão “treinadas” para atingir objectivos sociais nem foram “eleitas” para o efeito.

Friedman escreveu igualmente no seu livro *Capitalism and Freedom* que as empresas deveriam ser um instrumento dos seus accionistas. Se a empresa faz uma contribuição filantrópica, impede o accionista de decidir individualmente como há-de dispor dos meios que lhe pertencem. Assim as doações, a serem feitas, devem-no ser pelo accionista ou pelo trabalhador, de forma individual.

Estas ideias assentam em dois pressupostos:

- Os objectivos sociais de qualquer empresa são distintos e encontram-se separados dos objectivos económicos, de tal forma que os gastos sociais são vistos como um custo a abater aos resultados económicos;
- Os objectivos sociais de uma empresa não trazem retorno maior do que as acções sociais levadas a cabo por um indivíduo a título individual.

Nos anos seguintes, a RSE começou a entrar nas empresas e antes de 1990 (Kotler e Lee, 2005), estas já estabeleciam, seguiam e reportavam um orçamento anual definido especificamente para as acções de beneficência. Estes fundos eram disponibilizados ao maior número de organizações sem fins lucrativos possível com base na ideia de satisfazer o maior número possível de causas e assim maximizar a visibilidade da empresa. Estes compromissos eram de curto prazo e predominava a ideia de evitar as causas que pudessem estar associadas à área de negócio da empresa. As decisões sobre quais as causas a apoiar dependiam fortemente das preferências pessoais do corpo directivo da empresa e não eram feitas avaliações quantitativas destas acções para a empresa ou para a causa.

Na década de 90, verificaram-se novos progressos na forma como as empresas encaram a sua responsabilidade social. A escolha das causas passou a ser feita com base em novos critérios (P. Kotler e N. Lee, 2005):

- causas que mais se adequavam aos valores da empresa;
- causas que apoiavam os objectivos de negócio;
- causas relacionadas com os seus produtos e mercados;

- causas que permitissem atingir objectivos de marketing tais como a quota de mercado, a penetração no mercado e a construção da imagem de marca.

As empresas formam alianças estratégicas com organizações sem fins lucrativos e utilizam orçamento do próprio negócio para suportar o apoio que prestam às causas (C. Smith; 1994). Este processo passou a envolver mais do que um departamento e os compromissos passaram a ser de longo prazo abrangendo contribuições em *know how*, em tecnologia e em acessos aos serviços e equipamentos da empresa. Os esforços são no sentido de partilhar os canais de distribuição com os parceiros da causa, de voluntariar algum tempo dos colaboradores e de integrar o tema no âmbito do marketing e da gestão de recursos humanos.

A avaliação destas acções também aumentou de importância e foi percebida como crítica (P. Kotler e N. Lee, 2005).

Surge assim o conceito de RSE estratégica (Burke e Longsdon, 1996) cuja questão-chave é: *Em que circunstâncias uma empresa serve conjuntamente os seus interesses estratégicos de negócio e os interesses sociais dos seus stakeholders?*

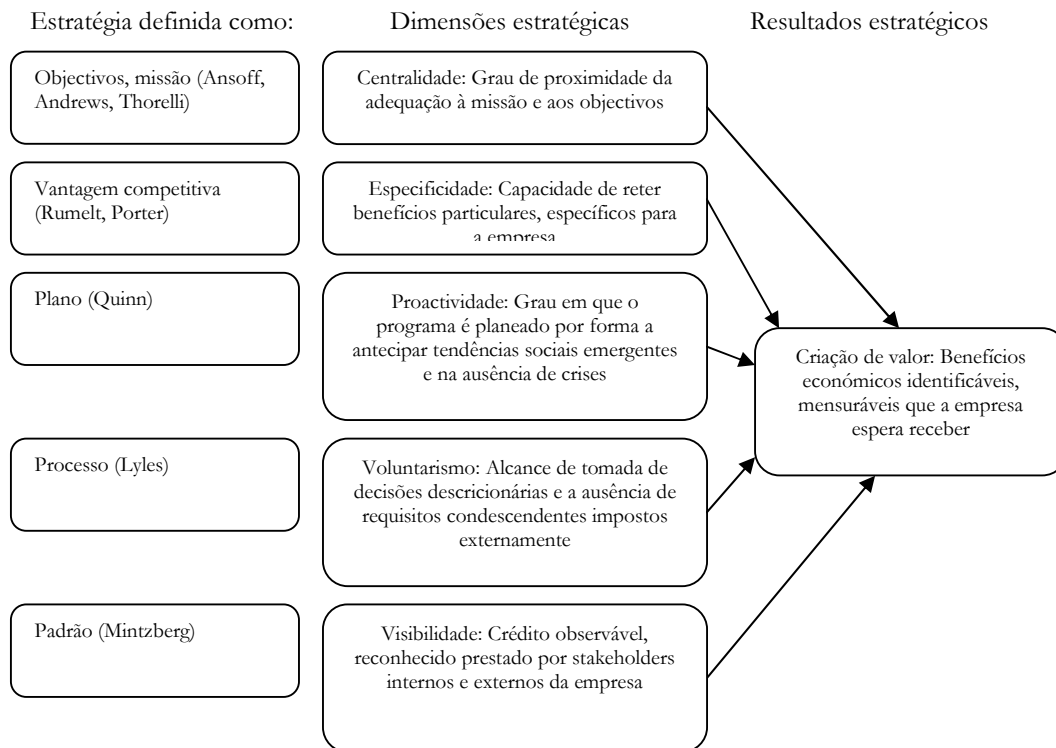
Os autores defendem que a RSE é estratégica quando gera benefícios substanciais ao negócio, pelo suporte dado a actividades-chave e no contributo para atingir a missão da empresa.

Assente nestas ideias, os autores citados desenvolveram um modelo baseado em cinco dimensões da estratégia que consideram críticas para o sucesso da empresa. São elas: centralidade, especificidade, proactividade, voluntarismo e visibilidade.

A criação de valor é vista como o mais crítico objectivo para a empresa e para o processo estratégico de tomada de decisão.

Esquemáticamente:

Figura 2.2 – Responsabilidade Social Estratégica da Empresa



Fonte: Burke e Longsdon, 1996

- **Centralidade**

A centralidade é um assunto crítico na maior parte das definições de estratégia e dos objectivos. Fornece a direcção e o *feedback* à organização através da revelação se determinadas acções ou decisões são consistentes com a missão e os objectivos da empresa. As acções e programas com elevada centralidade devem ter prioridade dentro da organização e devem alcançar benefícios futuros, traduzidos em última instância em lucros. Os programas de RSE relacionados mais directamente com a missão da empresa têm maior centralidade.

- **Especificidade**

A especificidade refere-se mais à capacidade de captar e interiorizar os benefícios do programa de RSE do que criar bens colectivos que possam ser partilhados por outros na indústria, na comunidade ou na sociedade.

- Proactividade

A proactividade tem sido identificada por estratégias como uma importante característica dos sistemas de *scanning* e monitorização. Em ambientes instáveis, as empresas devem auscultar constantemente o meio envolvente para antecipar mudanças que a possam afectar. Estas mudanças podem variar desde uma nova oportunidade de mercado até ao surgimento ou ameaça de novos temas sociais até porque as empresas que conhecem cedo as mudanças críticas estão melhor posicionadas para aproveitar oportunidades ou defrontar ameaças.

- Voluntarismo

O voluntarismo está intimamente ligado à proactividade.

Geralmente as contribuições das empresas são tomadas como voluntárias apesar de muitas vezes haver pressão social para as fazer.

No domínio da RSE, a empresa que excede os níveis exigidos de qualidade ou segurança demonstra voluntarismo. Estas actividades oferecem contrapartidas aos níveis estratégico e socialmente responsável.

- Visibilidade

A visibilidade pode ter consequências positivas ou negativas para a empresa.

A visibilidade conseguida por actividades de RSE tem menos probabilidade de ser negativa apesar das atitudes de RSE e da sua resultante publicidade poderem surgir a partir de eventos inicialmente negativos. Esta variável, ao contrário das restantes, pode ser particularmente relevante no que respeita aos colaboradores da empresa (por exemplo, programas de benefícios aos empregados são acções com elevada visibilidade dentro da empresa). Estas medidas podem levar também a benefícios económicos através do aumento da produtividade, da satisfação e da lealdade. Tal facilita a atracção e a retenção dos melhores colaboradores.

- Criação de Valor como Resultado Estratégico

A última forma de medir os benefícios estratégicos das actividades de RSE é através do valor que criam para a empresa. Esta dimensão aproxima-se das tentativas feitas por vários investigadores para encontrar relação entre Responsabilidade Social e desempenho económico.

As empresas criam ou pretendem criar valor nas suas actividades diárias através de nova tecnologia, de novos produtos, do conhecimento das marcas, de infra-estruturas produtivas, da formação e do serviço ao cliente. Quando associadas à RSE, estas actividades têm maior probabilidade de criar benefícios económicos para a empresa.

Esta evolução da RSE ao longo dos tempos foi percebida por Simon Zadek (2004) como um processo de aprendizagem organizacional e social por que passam as empresas até chegarem ao mais elevado estágio de responsabilidade social.

Os estádios de aprendizagem organizacional definidos pelo autor encontram-se sintetizados no quadro seguinte:

Quadro 2.1 – Estádios de aprendizagem organizacional da RSE

<i>Estádio</i>	<i>O que fazem as organizações</i>	<i>Porquê do comportamento</i>
Defensivo	Nega as práticas, os seus resultados e as respectivas responsabilidades	Para se defender dos ataques à sua reputação que podem, a curto prazo, afectar as vendas, o recrutamento de novos colaboradores, a produtividade e as marcas.
Condescendente	Adopta uma política baseada na condescendência como sendo um custo inerente ao negócio	Para mitigar a erosão do valor económico a médio termo causada pelo progresso na reputação e os riscos de litígio.
Gestão	Incorpora os temas sociais nos processos de gestão centrais	Para mitigar a erosão do valor económico a médio prazo e para alcançar ganhos a longo prazo através da integração de práticas de negócio responsáveis nas actividades diárias.
Estratégico	Integra os temas sociais na estratégia da empresa	Para alcançar valor económico a longo prazo e ganhar vantagem de liderança da empresa face à concorrência através do alinhamento da estratégia e do processo de inovação com os temas sociais.
Civil	Promove a participação de toda a indústria na responsabilidade social	Para alcançar valor económico de longo prazo através da antecipação das desvantagens da liderança da empresa face à concorrência e para obter ganhos a partir de acções colectivas.

Fonte: Zadek, 2004

A variável *aprendizagem social* diz respeito a mudanças sociais sobre assuntos específicos.

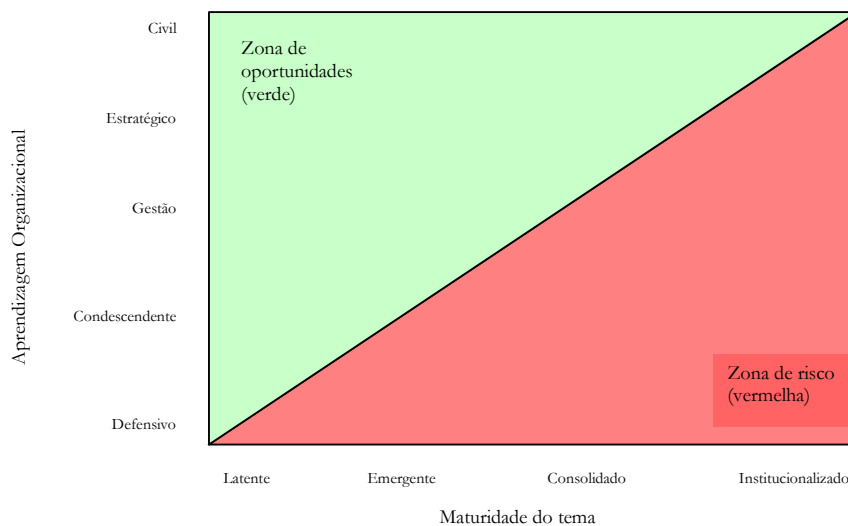
Os diferentes patamares estão sintetizados no próximo quadro:

Quadro 2.2 – Patamares de aprendizagem social

<i>Estádio</i>	<i>Características</i>
Latente	Comunidades activistas e ONG estão conscientes dos temas sociais. As evidências científicas ou outras são fracas. O tema é largamente ignorado pela comunidade empresarial.
Emergente	Existe consciência política e dos media para o tema social. A investigação sobre o assunto é emergente. Os líderes empresariais testam aproximações ao tema.
Consolidação	Existem um conjunto emergente de práticas empresariais à volta do tema social. Estão estabelecidas iniciativas voluntárias. Existe litígio e uma crescente necessidade de legislação. Padrões de voluntariado foram desenvolvidos e acções colectivas ocorrem.
Institucionalização	Legislação ou normas do negócio estão estabelecidas. As práticas interiorizadas tornam-se parte habitual do modelo de negócio.

Fonte: Zadek, 2004

Figura 2.3 - Matriz de conjugação dos estádios de aprendizagem organizacional da RSE com os patamares de aprendizagem social



Fonte: Zadek, 2004

Esta matriz, desenvolvida pelo autor, visa ajudar as empresas a descobrir como desenvolver e posicionar a estratégia de RSE e, simultaneamente, obter o apoio da sociedade. O desafio que se coloca às empresas consiste em determinar onde acaba a zona de risco (a vermelho) e começa a zona de oportunidades (a verde). Esta fronteira varia de empresa para empresa.

2.3 Razões para a adopção da Responsabilidade Social por parte da empresa

A questão fulcral em torno da qual tem girado muitos dos estudos que se tem desenvolvido no âmbito da RSE resume-se a saber porque é que as empresas deverão ter, para além de responsabilidades financeiras, responsabilidades sociais.

Crane e Matten defendem no seu livro *Business Ethics – A European perspective* que hoje em dia é aceite por todos que as empresas têm responsabilidades para além de gerarem lucro. As empresas tomam responsabilidades sociais ao mesmo tempo que as promovem em seu próprio interesse.

Por ser um aspecto de extrema relevância no âmbito da temática da RSE, fizemos um levantamento junto do maior número possível de autores das razões por eles apontadas para a adopção da RSE. O resultado dessa pesquisa é exposto seguidamente:

- O reforço positivo da imagem e da reputação da empresa, uma vez que os consumidores são frequentemente conduzidos a escolher os produtos de uma empresa socialmente responsável em detrimento de uma concorrente sem este tipo de preocupações. Empresas percebidas como socialmente responsáveis são vistas por maior número e mais satisfeitos clientes enquanto que a irresponsabilidade pode resultar em boicote ou outras acções não desejadas por parte dos clientes (Crane e Matten, 2004; Smith, 1994; P. Kotler e N. Lee, 2005; M. Tsoutsoura, 2004);
- A atracção e retenção de colaboradores. Empresas com um forte espírito de RSE têm mais facilidade em atrair, manter e motivar os colaboradores o que leva a uma redução de custos de recrutamento e de formação bem como a uma redução do *turnover* (Turban e Greening, 1997)⁸;
- O reforço dado aos objectivos de marketing através do aumento do tráfego, do reforço do posicionamento da marca, da possibilidade de criar a diferenciação dos

⁸ In Tsoutsoura, Margarita (2004), *Corporate Social Responsibility and financial performance*, Berkeley

produtos/serviços, do alcance de nichos de mercado, da atracção de novos clientes e do crescimento das vendas (P. Kotler e N. Lee, 2005);

- A melhor gestão das relações com todos os *stakeholders* (Jenkins e Hines, 2003);
- O melhor desempenho financeiro. Com base na recente ideia já mencionada sobre as duas novas dimensões da sustentabilidade empresarial os autores defendem que as empresas actuais não se podem focar apenas no seu valor económico, mas também no que podem ganhar por ter práticas sociais e ambientais (Jenkins e Hines, 2003).
- A redução do risco. O risco relacionado com RSE divide-se em risco de governança da empresa, risco social e risco ambiental. A adopção da RSE implica mais transparência portanto os riscos de corrupção e de má reputação por razões sociais ou ambientais são menores. Por outro lado, comportamentos pouco éticos ou socialmente irresponsáveis por parte de uma empresa podem conduzir ao aumento do risco financeiro. (Graves e Waddock, 1994)⁹;
- A redução de alguns custos operacionais uma vez que algumas iniciativas de RSE, como por exemplo, a redução de material de embalagem tem fortes impactos na redução destes custos (M. Tsoutsoura, 2004);
- O aumento da produtividade e redução das não-conformidades, uma vez que a RSE aconselha a melhorias das condições e práticas laborais. (Moskowitz, 1972; Parket e Eibert, 1975; Soloman e Hansen, 1985)¹⁰;
- Os valores pessoais: a empresa, como um conjunto de pessoas, pode ser levada a tomar posições socialmente responsáveis por razões morais. Carroll e Buchholtz (2001)¹¹ designaram este aspecto como cidadania institucional.
- Empenhamiento voluntário em acções e programas sociais asseguram maior independência e confiança por parte do governo (Crane e Matten, 2004);
- A contribuição positiva para a sociedade pode ser vista como um investimento de longo prazo numa comunidade segura, educada e equitativa que por sua vez beneficiará a empresa através da criação de contexto melhor e mais estável (Crane e Matten, 2004).

⁹ In Andreason, Alan (2000), Intersector transfer of marketing knowledge, *Handbook of Marketing and Society*

¹⁰ In Tsoutsoura, Margarita (2004), *Corporate Social Responsibility and financial performance*, Berkeley

¹¹ In Jenkins, Heledd e Hines, Francês (2003), *Shouldering the burden of corporate social responsibility: what makes business get committed?*, The Centre for Business Relationships Accountability, Sustainability & Society, Cardiff

No entanto, alguns autores (Porter e Kramer, 2002) defendem que os benefícios para a empresa na adopção de uma política de RSE podem ser sentidos também ao nível das suas vantagens competitivas. Segundo estes autores, a separação entre os objectivos económicos e sociais é uma falsa dicotomia uma vez que, no mundo aberto e baseado no conhecimento em que vivemos, as empresas não funcionam isoladas da sociedade em que se inserem. Assim, quanto maiores as melhorias sociais, maiores os benefícios económicos das empresas.

Numa perspectiva de longo prazo, os objectivos sociais e económicos estão interligados uma vez que a competitividade depende da produtividade do trabalho, do capital e dos recursos disponíveis. Por sua vez, a produtividade depende de ter colaboradores educados, que se sintam seguros, satisfeitos e motivados.

Também a preservação do ambiente traz benefícios à empresa e à sociedade: reduzir a poluição e os desperdícios leva a uma melhor utilização dos recursos e ajuda a produzir bens mais valorizados pelos consumidores. Isto não significa que todos os investimentos irão trazer benefícios sociais ou que todos os benefícios conduzirão a uma melhoria da competitividade. É apenas nos investimentos que provocam simultaneamente benefícios sociais e económicos que os interesses dos accionistas convergem. É nesta zona de actuação que a RSE se torna estratégica.

Quando as empresas apoiam as causas certas e da forma certa, coloca-se em movimento um ciclo virtuoso: através do enfoque nas condições contextuais mais importantes para a sua indústria e estratégia, as empresas asseguram que as suas competências serão bem utilizadas ao ajudar os seus parceiros sociais na criação de valor. Ao alcançar o valor criado através da RSE, as empresas obtêm melhorias significativas no seu contexto competitivo e tanto a empresa como a causa apoiada atingem importantes benefícios.

Para implementar uma política de RSE focalizada é necessário que toda a equipa passe por um processo disciplinado de identificação e de implementação em que todas as unidades de negócio devem ter o papel central e este não deve ser delegado a um departamento da empresa.

Numa tentativa de fundamentar a adopção da RSE têm sido feitos, ao longo das últimas décadas, inúmeros estudos que pretendem provar a relação entre a adopção de uma atitude socialmente responsável por parte da empresa e o seu desempenho financeiro, materializado nos seus mais variados indicadores (Burke & Longsdon, 1996).

Uma das primeiras relações estudadas foi aquela que poderia estabelecer uma ligação entre RSE e o desempenho financeiro de curto prazo (*single bottom line*). Os resultados não foram os esperados e o insucesso desta tentativa foi percebida por muitos profissionais e estudantes como a evidência de que RSE é irrelevante para o bom desempenho de uma organização.

A literatura clássica de gestão defende que a RSE pode implicar custos a curto prazo mas beneficia a empresa a longo prazo. Os investigadores defendem que as empresas beneficiariam com uma legitimidade social superior e menor regulamentação estatal e que uma sociedade melhor poderá trazer benefícios à empresa a longo prazo.

O passo seguinte dado no meio académico sobre este tema visava clarificar e quantificar os benefícios da RSE (Burke & Longsdon, 1996). Estudos empíricos sobre a relação entre RSE e rentabilidade começaram a surgir a meio da década de 70 mas não foram consensuais. Estes estudos, no geral, utilizavam apenas uma medida de desempenho social (índice de reputação externa, etc.) que estava correlacionada com várias medidas do desempenho económico da empresa. Os investigadores apontavam a dificuldade em reunir informação sobre a grande diversidade de comportamentos que se enquadravam na RSE para um número de empresas suficiente para produzir testes estatísticos.

Seguidamente, apontou-se, para além de existir apenas uma variável de medida da RSE, a grande dificuldade em recolher dados que abarcassem toda a abrangência dos comportamentos de RSE por forma a serem analisados estatisticamente. Acrescenta-se ainda, o facto de outros defenderem que a existência de alguns problemas de definição na idealização da RSE conjugados com os referidos problemas de medida tornam difícil a tarefa de encontrar associações estatísticas entre RSE e rentabilidade.

2.4 Abordagem europeia do Desenvolvimento Sustentável e da RSE

2.4.1 Evolução histórica

Até 1972 o *desenvolvimento sustentável* e a RSE tiveram pouca aceitação na Europa. As primeiras reflexões sobre o *desenvolvimento sustentável* feitas por países europeus tiveram lugar na conferência de Estocolmo das Nações Unidas também designada de *Conferência das Nações sobre o Ambiente Humano*.

Importantes passos foram dados, primeiro na Cimeira de Copenhaga, em 1995, ao serem validados, à escala europeia, os três pilares do *desenvolvimento sustentável*, posteriormente, em

1997, com o Tratado de Amesterdão, ao clarificar que a Comunidade Europeia tem por missão promover o *desenvolvimento sustentável* em todo o espaço europeu e mais recentemente, em 2000, os quinze estados-membros reuniram-se na *Cimeira de Lisboa* com a finalidade de desenvolver uma estratégia que reforçasse a coesão social.

No seguimento dos compromissos assumidos pela União Europeia aquando da *Cimeira da Terra* (1992) e da *19ª Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas*, a Comissão Europeia preparou um documento que apresenta a política europeia para um *desenvolvimento sustentável* ao qual chamou *Uma Europa sustentável para um Mundo melhor: uma estratégia da União Europeia para o desenvolvimento sustentável*. Segundo Maria João Santos e outros (2005), este documento defende uma perspectiva de longo prazo e uma visão mais alargada do *desenvolvimento sustentável* e transmite uma mensagem muito clara quanto à necessidade de se desenvolver uma estratégia integrada das dimensões económica, social e ambiental tendo em vista um desenvolvimento progressivo mas consolidado. Para isto é necessário que o Desenvolvimento Sustentável seja encarado numa perspectiva global e que a intervenção dos cidadãos e das organizações seja uma realidade.

Para reforçar a importância que a União Europeia atribui ao papel das empresas neste domínio, a Comissão Europeia preparou, em 2001, o *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Este documento é actualmente uma referência fundamental para as empresas europeias pelo que será detalhado no próximo ponto deste estudo.

Em Julho de 2002, a Comissão Europeia apresenta um segundo documento no âmbito da RSE intitulado *Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável* cuja principal mensagem é a atribuição às empresas da responsabilidade da adopção de uma postura socialmente responsável. No entanto, a constatação da importância da RSE na promoção do *desenvolvimento sustentável* leva a União Europeia a reconhecer a importância do papel das autoridades públicas na promoção de práticas sociais e ambientalmente responsáveis com vista a um desenvolvimento equilibrado.

2.4.2 O Livro Verde

O *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* transmite-nos a ideia de que *a longo prazo, o crescimento económico, a coesão social e a protecção*

ambiental são indissociáveis como a mensagem mais importante da Estratégia de Desenvolvimento Sustentável, aprovada no Conselho Europeu de Gotemburgo, em Junho de 2001.

O livro identifica também os seguintes factores como a causa de um número crescente de empresas europeias reconhecerem de forma gradual e explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade:

- As novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;
- Os critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto para os consumidores como de investidores;
- A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas actividades económicas;
- A transparência gerada nas actividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias de informação e de comunicação.

Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.

Defende que a responsabilidade social é pertinente para todos os tipos de empresas em todos os sectores de actividade, desde as PME às multinacionais. A sua aplicação generalizada pelas PME, incluindo as microempresas, é de importância capital, uma vez que são elas as maiores contribuintes para a economia e para o emprego.

No documento, são identificadas as seguintes dimensões da RSE:

a. Dimensão interna

A nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os seus colaboradores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto que as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão de recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

- Gestão dos Recursos Humanos:

Um dos maiores desafios que se coloca actualmente às empresas reside em atrair colaboradores qualificados. Neste contexto, entre as medidas pertinentes poder-se-ão incluir a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos colaboradores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de colaboradores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas. Estas acções são fundamentais para a consecução dos objectivos fixados pela Estratégia Europeia de Emprego – a redução do desemprego, o aumento da taxa de emprego e a luta contra a exclusão social.

- Saúde e segurança no trabalho:

As empresas, os governos e as organizações sectoriais têm intensificado a procura de formas complementares de promoção da saúde e da segurança, utilizando-as como critérios para a aquisição de produtos e serviços de outras empresas e como elemento de marketing para a promoção dos seus produtos e serviços.

Assim como aumenta a preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços, também crescem as exigências em termos de quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades.

Os critérios de saúde e segurança no trabalho têm sido incluídos, em proporções variáveis, nos programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamento.

- Adaptação à mudança:

Poucas empresas escapam ao imperativo de reestruturação, muitas vezes através da redução de efectivos, e, em 2000, as fusões e aquisições atingiram proporções sem precedentes. De acordo com um estudo¹², menos de uma em cada quatro operações de reestruturação atinge

¹² In Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde – Promover um quadro para a responsabilidade social das empresas*, //europa.eu.int

os objectivos pretendidos – a saber: reduzir as despesas, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e o serviço aos clientes -, dado que, frequentemente prejudicam a motivação, a lealdade, a criatividade e a produtividade dos colaboradores.

Reestruturar uma empresa de forma socialmente responsável significa levar em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas mudanças e decisões. Na prática, a forma como decorre o processo é, muitas vezes, tão importante como o seu objectivo. Tal implica, nomeadamente, a participação e a associação de todos os elementos afectados através de uma informação e consulta abertas.

A experiência resultante das grandes acções de reestruturação levadas a cabo na Europa nas indústrias naval, siderúrgica e carbonífera demonstra que as probabilidades de êxito aumentam com a conjugação de esforços das autoridades públicas, da empresa e dos representantes dos trabalhadores. Este processo deverá procurar salvaguardar os direitos destes últimos permitindo-lhes receber, sempre que necessário, formação profissional suplementar, modernizar os instrumentos e processos de produção de modo a possibilitar o desenvolvimento de actividades *in situ*, captar investimentos públicos e privados e definir procedimentos para a informação, o diálogo, a cooperação e o estabelecimento de parcerias. As empresas deverão igualmente assumir a quota-parte de responsabilidade que lhes cabe para garantir a capacidade de inserção profissional do seu pessoal.

Através da sua participação no desenvolvimento local e em estratégias activas para o mercado de trabalho, mediante o seu envolvimento em parcerias locais de emprego e/ou inclusão social, as empresas podem mitigar o impacto social, a nível local, de acções de reestruturação de larga escala.

- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais:

Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental. A preocupação ambiental poderá igualmente ser vantajosa para as empresas, na medida em que possibilita uma redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos, bem como dos recursos de matéria-prima e despoluição. Determinadas empresas concluíram que uma exploração menos intensiva dos recursos naturais pode provocar um aumento nos lucros e uma competitividade reforçada.

No domínio ambiental, investimentos desta natureza são conhecidos por oportunidades *win-win* – vantajosas para as empresas e vantajosas para o ambiente. O princípio vigora há já

alguns anos e foi, muito recentemente, reconhecido no Sexto Programa de Acção da Comunidade Europeia em Matéria de Ambiente, no qual se enuncia de que forma é que a UE e os governos dos estados-membros podem ajudar as empresas a identificar oportunidades de mercado e a realizar investimentos vantajosos tanto para elas como para o ambiente. Apresenta ainda uma série de medidas destinadas às empresas: o estabelecimento de um programa de assistência à conformidade, que visa auxiliar as sociedades a compreenderem os requisitos ambientais da CE, o desenvolvimento de sistemas nacionais, mas harmonizados, de recompensa da eficácia ambiental das empresas, identificando e recompensando os bons desempenhos e encorajando os compromissos e acordos voluntários.

Um bom exemplo de uma abordagem que permite às autoridades públicas trabalhar em conjunto com as empresas é a Política de Produtos Integrada (PPI). A PPI assenta na ponderação do impacto dos produtos ao longo do seu ciclo de vida e envolve as empresas, bem como outras partes interessadas, num diálogo que visa encontrar a linha de acção mais rentável.

b. Dimensão externa

A dimensão social de uma empresa ultrapassa a própria esfera da empresa e estende-se à comunidade local envolvendo, para além dos colaboradores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG¹³ que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. Num mundo de investimentos multinacionais e de cadeias de produção globais, a RSE terá também de se estender para além das fronteiras da Europa. A rápida globalização fomentou a discussão sobre o papel e o desenvolvimento de uma governação à escala planetária, para a qual contribui a definição de práticas voluntárias de RSE.

- Comunidades locais

As empresas dependem da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam.

A reputação de uma empresa na sua zona de implantação e a sua imagem enquanto empregador, produtor e agente no plano local são factores que influenciam a competitividade.

¹³ Organização Não Governamental

Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair colaboradores à sua zona de implantação. Por outro lado, é possível imputar às empresas a responsabilidade por um conjunto de actividades poluentes.

O estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior.

- Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais as empresas têm possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade. A selecção dos fornecedores já não se processa exclusivamente através da apresentação de propostas competitivas. Como parte da sua responsabilidade social as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. As empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superiores qualidade, segurança, fiabilidade e serviço esperam legitimamente obter lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um *design* para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui um exemplo importante da RSE.

- Direitos Humanos

Uma inovação central do *Acordo de Cotonu* é o reconhecimento da luta contra a corrupção enquanto *elemento fundamental* e a referência explícita à corrupção como grande obstáculo ao desenvolvimento que urge ultrapassar.

Mercê da pressão das ONG e associações de consumidores, as empresas e sectores adoptam, com uma frequência cada vez maior, códigos de conduta que abrangem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspectos ambientais destinados em particular aos seus subcontratantes e fornecedores. Fazem-no por diversas razões, nomeadamente para melhorarem a imagem da empresa e reduzirem os riscos de uma reacção negativa por parte dos consumidores. No entanto, os códigos de conduta não se substituem às disposições legais e normas vinculativas a nível nacional, da UE e internacional: as

disposições obrigatórias impõem a todos requisitos mínimos enquanto os códigos de conduta e outras iniciativas voluntárias apenas podem complementar e promover normas mais rigorosas para os seus subscritores.

No que respeita aos direitos humanos impõe-se, portanto, uma verificação contínua do cumprimento e aplicação dos códigos e essa verificação deverá ser desenvolvida e realizada segundo normas e padrões cuidadosamente definidos que enquadrem as organizações e os indivíduos levando a cabo a denominada *auditoria social*.

- Preocupações ambientais globais

As empresas podem contribuir, neste campo, com um esforço na melhoria do seu desempenho ambiental ao longo da cadeia produtiva recorrendo aos instrumentos europeus e internacionais de gestão relativos a produtos.

c. Uma abordagem integrada à RSE

- Gestão integrada da responsabilidade social

Numa fase inicial, as empresas começam por adoptar uma declaração de missão, um código de conduta ou uma declaração de princípios onde enunciam os seus objectivos, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Em seguida, as empresas deverão aplicar estes valores a toda a sua organização, desde as estratégias até às decisões correntes. À medida que as questões ligadas à RSE se vão tornando parte integrante do planeamento estratégico e do normal funcionamento das empresas, aos gestores e colaboradores são agora exigidas decisões baseadas em novos critérios a somar àqueles que, tradicionalmente, a sua formação os leva a considerar. Os modelos tradicionais de comportamento organizacional, de gestão estratégica e até de ética empresarial nem sempre fornecem uma preparação suficiente para gerir empresas neste novo ambiente.

- Relatórios e auditorias em matéria de responsabilidade social

Diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas, sendo escassas as normas que abrangem todas as questões de RSE.

Algumas das iniciativas internacionais mais significativas como a *Social Accountability 8000* e a *Global Reporting Initiative*¹⁴ na globalização de requisitos sociais, na disponibilização ao público de informação e no desenvolvimento de relatórios de informação social. No entanto, a complexidade inerente à definição de normas globais que possam ser aplicadas a qualquer cultura e país gerou grande controvérsia. As normas acordadas a nível internacional, designadamente as convenções fundamentais da OIT¹⁵, tal como identificadas na Declaração de 1998 constituem, pela sua natureza universal, a base mais adequada para estas iniciativas.

- Qualidade no trabalho

O diálogo social com os representantes dos colaboradores é reconhecido no documento como o principal mecanismo da relação entre a empresa e estes e é a ele que é atribuído um papel crucial na adopção de práticas de RSE uma vez que a Comissão Europeia defende que os colaboradores devem sempre ser consultados sobre as políticas, planos e medidas que a empresa pense implementar na área da RSE.

- Rótulos sociais e ecológicos

Inquéritos feitos pela MORI em 2000 demonstraram que os consumidores pretendem produtos seguros e de qualidade mas também exigem saber se eles são fabricados de forma socialmente responsável.

As questões que mais preocupam os consumidores europeus são a protecção da saúde e da segurança no trabalho, o respeito das empresas pelos direitos humanos, a defesa do ambiente em geral e a redução das emissões de gases que contribuem para o efeito de estufa em particular.

Em resposta a esta exigência crescente dos consumidores têm vindo a proliferar os rótulos sociais criados por fabricantes individuais (marcas auto declaradas) ou sectores de actividade, ONG e governos. No entanto, o âmbito de aplicação e o impacto potencial das iniciativas de rotulagem social são limitados, já que se restringem a nichos específicos do mercado retalhista e, no caso dos rótulos sociais, aos produtos importados apenas acessíveis a consumidores com maior poder de compra. Por conseguinte, a quota de

¹⁴ Organismo que colabora oficialmente com o programa ambiental das Nações Unidas (UNEP) desenvolvendo e disseminando directrizes globais de desenvolvimento sustentado nas áreas social, ambiental e económica (www.globalreporting.org).

¹⁵ Organização Internacional do Trabalho

mercado dos produtos que ostentam um rótulo social tem crescido, mas continua a ser reduzida, o que demonstra a necessidade de melhorar a eficácia desses rótulos. Geralmente os rótulos sociais, que implicam uma garantia de que a produção de um determinado artigo se encontra isenta de qualquer exploração ou abuso, pecam por falta de transparência e de verificação independente das suas alegações. Ao contrário do que acontece com os rótulos relativos à composição ou à segurança de um produto, essas alegações não podem ser verificadas através da realização de testes ao próprio produto. Além disso, a proliferação dos sistemas de rótulos sociais poderá revelar-se prejudicial para a sua eficácia, tendo em conta a confusão que pode gerar nos consumidores e a divergências provocadas pela diversidade de critérios utilizados e a falta de clareza entre os vários rótulos.

- Investimento socialmente responsável (ISR)

As políticas responsáveis do ponto de vista social e ambiental fornecem aos investidores um bom indicador de uma gestão tão a nível interno como externo. Ao anteciparem e prevenirem as crises que podem afectar a reputação de uma empresa ou provocar quedas abruptas no valor das suas acções, essas políticas contribuem para a minimização de riscos. A informação quanto ao número, à dimensão e aos resultados desses investimentos é escassa, salvo no Reino Unido, onde os investimentos socialmente responsáveis representam 5% dos capitais investidos.

É necessário prosseguir o esforço de normalização, harmonização e transparência nos instrumentos e escalas de selecção utilizados pelas agências.

Num estudo sobre emprego e formação profissional no âmbito da RSE coordenado por Rui Moura (2004), as dimensões e campos de acção da RSE segundo a perspectiva europeia são sintetizadas no seguinte quadro:

Quadro 2.3 – Síntese das dimensões e campos de acção da RSE, segundo o Livro Verde

	<i>Interna</i>	<i>Externa</i>
Dimensão social	<p>Organização e gestão do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saúde e segurança • Investimento no capital humano (estabilidade, formação profissional e gestão de carreiras) • Igualdade de direitos • Conciliação entre esferas do trabalho e da vida privada • Política salarial e de benefícios • Participação dos trabalhadores (decisão, capital e lucros) <p>Política de recrutamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não discriminatória (etnia, idade, género, deficiência, etc) e favorável à integração de pessoas vítimas de exclusão social <p>Gestão da mudança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparência do processo • Identificação, avaliação e ponderação de riscos, de custos directos e indirectos, e de estratégias e medidas alternativas • Evitar o desemprego e assumir a responsabilidade na reinserção de trabalhadores • Envolvimento de participantes internos e externos 	<p>Comunidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principais agentes (populações, instituições incluindo ONG) • Práticas (ética e legalidade nas relações institucionais; parcerias para a educação, formação e integração no mercado de trabalho; patrocínio de causas sociais e de eventos culturais e desportivos; filantropia; investimento em projectos sociais) <p>Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principais agentes (fornecedores, consumidores e parceiros de negócio) • Práticas (éticas nos negócios; estímulo e exigência de comportamento responsável de fornecedores e parceiros de negócio; investimento em capitais de risco) <p>Produto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade (dimensões ética, eficiente e ecológica), segurança, fiabilidade e serviço • Aplicação do princípio “design para todos”
	<p>Dimensão ambiental</p> <p>Responsabilidade social face ao ambiente ao longo de toda a cadeia de produção: da exploração e transformação de recursos naturais à gestão de emissões poluentes e resíduos.</p>	

Fonte: Moura, 2004

2.5 Desenvolvimento Sustentável e RSE em Portugal

2.5.1 Evolução histórica

O primeiro contributo do Governo português para o tema *desenvolvimento sustentável* foi feito através do *Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006* publicado em 1998.

À semelhança do que aconteceu na União Europeia, Portugal, no seguimento dos compromissos que assumiu internacionalmente aquando da Cimeira da Terra, estabelece em 2002 a *Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável – ENDS*.

Foi então criado o *Plano Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (PIENDS)* para o horizonte temporal 2005-2015 em torno de sete objectivos¹⁶:

- Preparar Portugal para a *sociedade do conhecimento*;
- Crescimento sustentado, competitividade à escala global e eficiência energética;
- Melhor ambiente e valorização do património natural;
- Mais equidade, igualdade de oportunidades e coesão social;
- Melhor conectividade internacional do país e valorização equilibrada do território;
- Um papel activo de Portugal na construção europeia e na cooperação internacional;
- Uma Administração Pública mais eficiente e modernizada.

2.5.2 Ponto de situação actual

Relativamente à RSE em Portugal e segundo Maria João Santos (2005), não é possível encontrar uma política concertada que permita concluir pela existência de uma estratégia por parte das autoridades portuguesas. O envolvimento da sociedade civil portuguesa no tema RSE resultou na criação de três organizações sem fins lucrativos que têm como objectivo promover a RSE junto das empresas portuguesas. São elas:

- Responsabilidade Social da Empresa – Portugal (RSE Portugal);
- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal);
- Grupo Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE).

¹⁶ In www.planotecnologico.pt

A realidade actual portuguesa, segundo um estudo realizado pela *MORI* para a *CSR Europe* no ano 2000, diz-nos que o conceito de RSE ainda não é do conhecimento generalizado. No entanto, 66% dos inquiridos afirmam que as empresas deveriam dar mais importância ao tema, 20% recomendariam a outros as empresas socialmente responsáveis, 70% admitem que o compromisso de uma empresa com a responsabilidade social poderia influenciar as suas decisões de compra e cerca de 33% estaria disponível para pagar mais por um produto social e ambientalmente responsável¹⁷.

Relativamente às empresas nacionais, as práticas de RSE existentes situam Portugal no 21º Lugar no *National Corporate Responsibility Index* de 2003. Em 2005 passou a situar-se no 27º lugar, sendo ultrapassada pelos EUA, Japão e por todos os países da UE 15 à excepção da Grécia e da Itália.

Será apresentado de seguida um ponto da situação português seguindo a mesma linha de orientação do *Livro Verde* (Pinto, 2004):

a. Dimensão interna

- Gestão dos RH

Portugal tem vários problemas estruturais que afectam profundamente a gestão e a qualificação dos recursos humanos:

- Apenas 20,6% das pessoas entre os 25 e os 64 anos completaram o ensino secundário.
- O abandono escolar antes de completar a escolaridade obrigatória foi estimado em 45%.
- Apenas 17,1% das empresas nacionais organizaram acções de formação em 2001 sendo que destas, apenas 18,8% dos colaboradores estavam envolvidos.
- A média de horas trabalhadas por pessoa e por semana, em 2000, foi de 36,9 horas.

¹⁷ In Pinto, Gonçalo Rebelo (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal – 2004*, Centro de Formação para o Comércio e Afins (CECOA), Lisboa

- A taxa de desemprego feminino é superior à média da UE 15 (45,5% versus 43%).

- Saúde e segurança no trabalho

Os problemas que se registam no âmbito da saúde e segurança no trabalho (em 2000, registaram-se 234 192 acidentes de trabalho dos quais 368 foram mortais) ficam a dever-se principalmente a uma deficiente educação cívica da população e à baixa taxa de literacia [leia-se literacia como sinónimo de alfabetização].

- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais:

A minimização dos impactos ambientais está prevista pela certificação ISO 14001, como será referido mais adiante, pelo que todas as empresas certificadas a consideram. O número de empresas certificadas segundo esta norma está em crescimento.

b. Dimensão externa

- Comunidades locais

De acordo com o relatório 200/nº4 do Observatório Europeu das PME, os donativos em dinheiro são claramente a forma preferida que as empresas portuguesas encontraram para financiar actividades sociais, culturais ou até desportivas.

Os donativos em espécie são menos frequentes e verifica-se igualmente que os empresários preferem financiar projectos concretos a apoiar instituições. Mostram também preferência por causas que se encontrem na sua área de negócios, no entanto, as contribuições são de natureza ocasional e não tem ligação estratégica ao negócio.

Relativamente ao voluntariado, um estudo experimental conduzido em 2001 pela Fundação Manuel Leão a 20 médias e grandes empresas, diz-nos o seguinte:

- As experiências de voluntariado não costumam ser valorizadas em processos de selecção, salvo no sector dos serviços e para o desempenho de lugares de chefia ou de coordenação;
- As actividades que recebem maiores apoios são as relacionadas com a cooperação para o desenvolvimento, a solidariedade, a assistência social e humanitária, a educação, a formação, o desporto e a protecção ambiental.

- Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

Os empresários portugueses são individualistas e aderem pouco a práticas de cooperação empresarial e partilha de informação.

As empresas nem sempre reconhecem as vantagens inerentes ao estabelecimento de relações comerciais duradouras com os fornecedores, como meio para alcançar níveis elevados e consistentes de desempenho e de poupança nos custos da não qualidade. Por outro lado, alguns fornecedores, após a obtenção de uma encomenda tendem a não cumprir com as condições acordadas, nomeadamente em termos de qualidade e prazos de entrega.

- Direitos Humanos

Em matéria de direitos humanos, Portugal subscreveu todas as principais convenções da OIT.

Relativamente a legislação nacional, o artº 14º da *Constituição da República Portuguesa* reconhece a igualdade de direitos entre todos os cidadãos independentemente da sua raça, sexo, orientação sexual ou religião. Na prática, por vezes verificam-se algumas formas de discriminação relativamente a imigrantes, mulheres, portadores de deficiência e minorias étnicas.

- Preocupações ambientais globais

A legislação ambiental em Portugal é das mais exigentes da Europa mas o grau de incumprimento também é significativo. Este incumprimento deve-se aos elevados custos de implementação das medidas previstas pela legislação nomeadamente no suporte financeiro dos custos de reconversão de unidades industriais antigas altamente poluentes.

c. Uma abordagem integrada à RSE

- Gestão integrada da responsabilidade social

Poucas são as empresas nacionais que apresentam declarações escritas de visão e valores, missão, princípios de negócio e código de conduta. A maioria das organizações actua, de acordo com a cultura informal dominante, baseada na tradição oral e na leitura que os colaboradores fazem do comportamento dos seus líderes. O diálogo não é fomentado

pelos empresários e gestores e é apenas praticado em momentos de crise ou quando não há alternativa.

Em 2003, Portugal situava-se no 25º lugar no *Índice de Percepção de Corrupção (Transparency International)*, pelo que é necessária uma maior transparência na gestão.

- Relatórios e auditorias em matéria de responsabilidade social

São poucas as empresas que publicam relatórios de responsabilidade social (estima-se que menos de 50 empresas o façam) e nos relatórios publicados os indicadores numéricos são raros o que indicia um fraco compromisso com a RSE.

A contabilidade, principalmente nas PME's, é vista como uma obrigatoriedade fiscal e não como uma ferramenta de gestão. A evasão fiscal continua a ser um problema nacional.

Relativamente à certificação na área da RSE, o número de empresas certificadas é ainda reduzido mas está a crescer a ritmo elevado especialmente no que respeita à norma ISO 14001 (257 empresas certificadas para esta norma em 2003).

- Rótulos sociais e ecológicos

Os autores do relatório não tinham, até 2004, conhecimento de nenhuma iniciativa de rótulo social em Portugal.

- Investimento socialmente responsável (ISR)

Não existem em Portugal *ratings* sociais e a Brisa – Autoestradas de Portugal é, desde 2002, a única empresa portuguesa a integrar um *rating* social – *Dow Jones Sustainability Index*.

2.6 Normas de certificação para empresas socialmente responsáveis

As normas internacionais que certificam as empresas socialmente responsáveis são:

a. SA 8000

A norma SA8000 (*Social Accountability 8000*) é atribuída pela organização sem fins lucrativos *Social Accountability International* cuja missão é a obtenção de um tratamento ético de todos os colaboradores.

Esta norma baseia-se nos princípios ditados pelas convenções de direitos humanos e pretende pôr em prática estes princípios no dia-a-dia dos colaboradores e considera a sua auditabilidade.

Em Junho de 2006, 1038 empresas localizadas em 55 diferentes países estavam certificadas pela SA8000, abrangendo assim 583 mil trabalhadores. Entre estas encontram-se 3 empresas nacionais: Novadelta, SA; DHL – transportes rápidos internacionais, SA e Bento Pedroso construções, SA (Social Accountability International, 2006).

b. AA1000

O padrão AA1000 (*Accountability 1000*) foi criada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* com o objectivo de ajudar a empresa a orientar-se para a aprendizagem contínua em matéria de compromisso com os *stakeholders* (A. Rego e outros, 2006).

Em Junho de 2006, não existiam empresas portuguesas certificadas por esta norma.

Em Portugal, outras normas de certificação existem que cobrem parcialmente o âmbito da RSE. São elas:

c. ISO 14001

Esta normal internacional tem como objectivo apoiar a protecção ambiental e a prevenção da poluição, mantendo o equilíbrio com as necessidades socio-económicas de uma organização, independentemente da sua actividade ou dimensão. É, de todas as normas referidas, aquela que apresenta maior aderência por parte das empresas nacionais: 332 unidades certificadas até Outubro de 2006 (APCER).

d. EMAS

O Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria – EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*) é um instrumento comunitário voluntário dirigido às empresas que pretendam avaliar e melhorar os seus comportamentos ambientais e informar o público e outras partes interessadas a respeito do seu desempenho e intenções a nível do ambiente, não se limitando ao cumprimento da legislação ambiental nacional e comunitária existente.

O EMAS foi estabelecido pelo Regulamento (CEE) nº 1836/93 de 29 de Junho, que definia as responsabilidades dos Estados-membros na criação das estruturas de base do

EMAS, as condições de funcionamento e operacionalidade dessas estruturas, bem como os requisitos de adesão a este sistema.

Em 2001 foi publicado o novo regulamento EMAS (EMAS II), instituído pelo Regulamento (CE) n.º 761/2001 do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de Março de 2001, que revoga o primeiro.

Em Outubro de 2006, 33 unidades empresariais estavam acreditadas por esta norma (APCER).

e. OHSAS 18001

A OHSAS 18001 tem como objectivo eliminar ou minimizar o risco para os trabalhadores e outras partes que possam estar expostas a riscos para a saúde e segurança no trabalho. Até Outubro de 2006 existem 120 unidades certificadas por esta norma, em Portugal (APCER).

f. HACCP

O HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) traduz-se numa abordagem para o controlo dos produtos alimentares. Esta norma, destinada exclusivamente a empresas da indústria alimentar ou relacionadas, visa implementar metodologias capazes de assegurar que os perigos para a saúde dos consumidores são eliminados ou reduzidos a níveis de perigo aceitáveis. Trinta e cinco empresas nacionais estavam acreditadas por esta norma em Outubro de 2006 (APCER).

2.7 Formas de Responsabilidade Social da Empresa

Em 2005, P. Kotler e N. Lee apresentaram no seu livro, seis formas possíveis de RSE denominando-as de *Iniciativas Sociais de Empresa*. São elas:

- *Cause Promotions;*
- *Cause-related marketing;*
- *Corporate Social Marketing;*
- *Corporate philanthropy;*
- *Community volunteering;*
- *Socially responsible business practices.*

Importa salientar que as três primeiras alternativas estão directamente relacionadas com a actividade de marketing enquanto que as restantes e segundo os autores, extravasam o âmbito tradicional do departamento de marketing.

2.7.1 Cause Promotions

Esta iniciativa caracteriza-se pela entrega de fundos, contribuições em géneros ou outros recursos por parte da empresa com o objectivo de aumentar o interesse e a preocupação por uma causa ou para suportar uma angariação de fundos, uma participação ou o recrutamento voluntário para uma causa. A empresa pode iniciar e gerir a promoção individualmente, como principal parceiro num esforço conjunto ou ser um patrocinador entre vários.

A comunicação persuasiva é o maior enfoque desta iniciativa. Campanhas bem sucedidas utilizam princípios de comunicação efectivos, desenvolvendo mensagens motivantes, criando elementos persuasivos e seleccionando canais de comunicação eficientes.

Este tipo de iniciativas geralmente focaliza-se nos seguintes objectivos comunicacionais:

- Criar consciência e preocupação em relação a uma causa;
- Persuadir indivíduos a saberem mais sobre uma causa;
- Persuadir indivíduos a doarem o seu tempo para ajuda de necessitados;
- Persuadir indivíduos a doarem dinheiro que beneficie uma causa;
- Persuadir indivíduos a doarem recursos não monetários;
- Persuadir indivíduos a participarem em eventos (normalmente para angariação de fundos).

Esta iniciativa é normalmente considerada pela empresa quando:

- tem acesso fácil aos clientes-alvo da causa;
- a causa pode estar ligada e/ou suportada nos produtos da empresa;
- existe a possibilidade de contribuir em serviços que estejam sub-utilizados pela empresa;
- o envolvimento dos colaboradores seja uma forma de apoiar a causa e estes se sintam motivados a fazê-lo;
- pretende limitar o seu envolvimento à tarefa de despertar consciências;
- existe simultaneamente uma oportunidade de promover a causa e a marca.

2.7.2 *Cause-related marketing*¹⁸

Neste tipo de iniciativa, a empresa compromete-se a fazer uma contribuição ou a doar uma percentagem do rendimento proveniente das vendas de um produto a uma determinada causa. O mais comum é que esta iniciativa dure um período específico de tempo, para determinado produto e para uma causa específica. Neste cenário, a empresa é muitas vezes parceira de uma organização sem fins lucrativos.

Tipicamente os beneficiários são organizações já existentes mas por vezes são criadas organizações ou fundações pela própria empresa para recolher, gerir e distribuir os fundos.

O que mais distingue esta iniciativa é a sua ligação às vendas de determinado produto o que implica um benefício e entendimento mútuo entre a empresa e o parceiro de que a campanha irá simultaneamente angariar vendas para a empresa e apoios para a causa. No entanto, outras distinções podem ser feitas:

- Esta é a única iniciativa cujo resultado está dependente da acção do consumidor;
- Apesar de ser a iniciativa mais semelhante à *Cause Promotions* em que a empresa suporta a tomada de consciência, de preocupação e as contribuições públicas para a causa desta difere no aspecto em que a empresa faz adicionalmente, para além destas actividades de consciencialização, uma contribuição baseada na resposta do consumidor que se traduz em vendas;
- Normalmente, as actividades de CRM requerem um entendimento e coordenação mais formal com o organismo defensor da causa. As actividades mais importantes incluem o estabelecimento de ofertas promocionais específicas, publicidade e identificação dos processos de compra e actividades do consumidor;
- Esta iniciativa envolve tipicamente acções comunicacionais, em especial publicidade. Por esta razão, esta é uma actividade caracteristicamente do foro dos departamentos de marketing.

Esta iniciativa é normalmente considerada pela empresa quando:

- os produtos são produtos de massas;
- os canais de distribuição são diversos e abrangentes;
- for possível diferenciar o produto através desta iniciativa;

¹⁸ Ao longo do texto a designação de Cause Related Marketing far-se-á CRM.

- potenciar as vendas, a visibilidade ou estas iniciativas fizerem parte dos objectivos da empresa;
- esta já está integrada numa iniciativa de RSE de longo prazo e acrescenta mais esta iniciativa de forma integrada.

2.7.3 Corporate Social Marketing¹⁹

Philip Kotler e Gerald Zaltman lançaram o conceito de Marketing Social como disciplina à mais de 25 anos através do artigo pioneiro *Social Marketing: An approach to planned change*. Este conceito foi mais recentemente descrito por Kotler, Roberto e Lee como *o uso dos princípios e das técnicas de marketing para influenciar uma audiência-alvo de modo a voluntariamente aceitarem/rejeitarem/modificarem ou abandonarem um comportamento em benefício de indivíduos, grupos ou à sociedade como um todo* no artigo *Social Marketing: Improving the quality of life*.

Normalmente, o Marketing Social é trabalhado por profissionais de instituições públicas e organizações não-lucrativas.

Da aplicação deste conceito às empresas surge o CSM segundo o qual a empresa suporta o desenvolvimento e/ou a implementação de uma campanha para promover uma mudança comportamental relativamente a saúde pública, segurança, ambiente, bem-estar comunitário. O objectivo desta iniciativa é sempre uma mudança comportamental e é este factor que a diferencia da *cause promotion* cujo objectivo é menos ambicioso.

Mais uma vez, a empresa pode desenvolver e implementar esta iniciativa por si só mas normalmente envolve a parceria com organismos públicos e/ou organizações sem fins lucrativos. No cenário típico de parceria com outra organização, a empresa pode fornecer diversos tipos de ajuda: tempo e *know-how* de técnicos de marketing, acesso a canais de distribuição, voluntariado dos colaboradores, contribuições em géneros. Os fundos podem ter origem diversa dentro da empresa.

A selecção da causa a apoiar é muitas vezes influenciado pela ligação desta ao *core business* da empresa.

Esta iniciativa é normalmente considerada pela empresa quando:

- os principais objectivos de uma iniciativa são apoiar os objectivos de marketing da empresa versus contribuições da empresa ou agendas de envolvimento social;

¹⁹ Ao longo do texto a designação de Corporate Social Marketing far-se-á CSM.

- o tema que a empresa pretende apoiar tem potencial para a mudança comportamental;
- o principal contribuinte para a causa é o departamento de marketing e esta iniciativa pode ser integrada nas acções de comunicação;
- o comportamento pode ser alocado a um ou mais produtos da empresa e posteriormente integrado em cada uma das restantes variáveis do seu marketing-mix (preço, comunicação e distribuição).

2.7.4 *Corporate philanthropy*

Esta iniciativa define-se como a contribuição directa de uma empresa a uma causa, frequentemente na forma de donativos em dinheiro ou em espécie. É a mais tradicional das iniciativas de responsabilidade social de empresa e tem sido historicamente a maior fonte de apoios para causas de saúde pública, de educação, artes e ambientais. Estes donativos são fundamentais para o funcionamento das organizações sem fins lucrativos que trabalham pelas mais diversas causas.

Alguns modelos incluem o voluntariado como forma de *corporate philanthropy* mas os autores consideram-no como uma iniciativa distinta pois tem características únicas.

O conceito de *corporate philanthropy* evoluiu ao longo do tempo: inicialmente esta iniciativa era tomada como resposta a pressões internas e externas para apaziguar as preocupações dos accionistas com as expectativas externas para demonstrar responsabilidade para com a comunidade. Verificou-se depois uma mudança para uma abordagem mais estratégica de escolha dos temas sociais, com uma tendência crescente para escolher uma área específica e conciliar os objectivos da empresa com as suas actividades filantrópicas.

Esta iniciativa é normalmente considerada pela empresa quando:

- tem objectivos de cidadania ou filantrópicos;
- as organizações comunitárias beneficiem de recursos que a empresa tenha em excesso ou inactivos.

2.7.5 *Community volunteering*

Nesta iniciativa, a empresa suporta e encoraja os colaboradores, parceiros de distribuição e/ou franchisados a oferecerem voluntariamente o seu tempo a organizações comunitárias locais e a causas.

O voluntariado pode incluir conhecimentos técnicos, talentos, ideias e/ou trabalho físico. Mais uma vez, esta iniciativa pode ser desenvolvida individualmente pela empresa ou em parceria com organizações sem fins lucrativos.

O apoio da empresa pode envolver o pagamento das horas de voluntariado, a procura de actividades para ajudar os colaboradores a encontrarem áreas do seu interesse, o reconhecimento pelo voluntariado prestado e a organização de equipas para apoiar causas específicas que a empresa tenha escolhido.

Esta iniciativa é normalmente considerada pela empresa quando:

- as iniciativas sociais podem beneficiar com uma componente de voluntariado;
- um grupo de colaboradores manifeste interesse por uma causa específica e esta tenha ligação com os objectivos da empresa;
- uma comunidade necessita emergir;
- a tecnologia existente facilita a correspondência entre colaboradores e oportunidades de voluntariado;
- uma organização comunitária aborda a empresa para apoio e essa causa tenha interesse para os colaboradores, para a empresa e respectivos objectivos;
- um esforço de voluntariado pode abrir novos mercados e criar oportunidades.

2.7.6 *Socially responsible business practices*

Esta iniciativa caracteriza-se pela adopção e condução de práticas e investimentos discricionários com vista ao bem-estar social da comunidade e à protecção ambiental.

O facto das actividades serem discricionárias independentemente de não serem legal ou moralmente impostas é o factor distintivo desta iniciativa.

O incremento de regulações, reclamações de clientes e pressões dos *stakeholders* para situações de investigação proactiva em busca de soluções para problemas sociais que se tem

verificado ao longo da última década, desencadeou a aparente adopção de práticas empresariais mais responsáveis.

O quadro seguinte sintetiza as vantagens e os inconvenientes referidos pelos autores para cada uma das formas de RSE:

Quadro 2.4 – Vantagens e inconvenientes das iniciativas de RSE

<i>Vantagens potenciais para a empresa</i>		<i>Inconvenientes potenciais para a empresa</i>
Cause Promotions	<p>Constrói a boa reputação da empresa. Atrai e retém colaboradores motivados. Apoiar os objectivos de marketing: aumento do tráfego e da lealdade à marca. Constrói fortes relações com a comunidade. Potencia iniciativas de RSE actuais.</p>	<p>Visibilidade pretendida para os esforços da empresa podem ser facilmente perdidos. Actividades de coordenação com os parceiros da causa podem consumir tempo excessivo. O tempo e o envolvimento dos colaboradores podem ser significativos. A despesas promocionais podem ser significativas. Cepticismo potenciais por parte dos consumidores no que respeita às motivações e ao empenhamento da empresa relativamente à causa.</p>
Cause-related Marketing	<p>Apoiar os objectivos de marketing: atrair novos clientes, alcançar nichos de mercado e aumentar as vendas. Constrói fortes relações com a comunidade. Potencia iniciativas de RSE actuais.</p>	<p>Actividades de coordenação com os parceiros da causa podem consumir tempo excessivo. O tempo e o envolvimento dos colaboradores podem ser significativos. A despesas promocionais podem ser significativas. Cepticismo potencial por parte dos consumidores no que respeita às motivações e ao empenhamento da empresa relativamente à causa.</p>
Corporate social marketing	<p>Constrói a boa reputação da empresa. Contribui para os objectivos gerais da empresa. Atrai e retém colaboradores motivados. Apoiar os objectivos de marketing: suporta o posicionamento da marca e influencia preferências dos clientes, potencia o tráfego e estimula as vendas. Constrói fortes relações com a comunidade. Potencia iniciativas de RSE actuais.</p>	<p>Actividades de coordenação com os parceiros da causa podem consumir tempo excessivo. O tempo e o envolvimento dos colaboradores podem ser significativos. Possibilidade de ser necessário solicitar know how especializado externamente. A despesas promocionais podem ser significativas.</p>
Philanthropy	<p>Constrói a boa reputação da empresa. Atrai e retém colaboradores motivados. Constrói fortes relações com a comunidade. Potencia iniciativas de RSE actuais.</p>	<p>Visibilidade pretendida para os esforços da empresa podem ser facilmente perdidos. Rastrear o valor e os gastos em recursos pode ser difícil e caro.</p>
Community Volunteering	<p>Constrói a boa reputação da empresa. Atrai e retém colaboradores motivados. Constrói fortes relações com a comunidade. Potencia iniciativas de RSE actuais.</p>	<p>Visibilidade pretendida para os esforços da empresa podem ser facilmente perdidos. O tempo e o envolvimento dos colaboradores podem ser significativos. Rastrear o valor e os gastos em recursos pode ser difícil e caro.</p>
Socially Responsible Business Practices	<p>Constrói a boa reputação da empresa. Contribui para os objectivos da empresa. Atrai e retém colaboradores motivados. Reduz os custos operacionais. Constrói fortes relações com a comunidade. Potencia iniciativas de RSE perdidas.</p>	<p>Visibilidade pretendida para os esforços da empresa podem ser facilmente perdidos. Possibilidade de ser necessário solicitar know how especializado externamente. Cepticismo potencial por parte dos consumidores no que respeita às motivações e ao empenhamento da empresa relativamente à causa.</p>

Fonte: Adaptado de Kotler e Lee, 2005

3 Conceito de marketing e a sua evolução

Numa primeira abordagem, pode definir-se o marketing como o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentibilidade (D. Lindon e outros, 2004).

Até ao final da 1ª Grande Guerra, a procura de bens excedia largamente a oferta para todos os tipos de produtos pelo que nesta altura, a grande e única preocupação das empresas estava em melhorar a tecnologia e as técnicas de produção. Neste contexto, o marketing não fazia qualquer sentido.

Esta situação inverteu-se na década de 20 do século passado aquando da Grande Depressão e a venda passou a ser a preocupação central das empresas. Desenvolveu-se então um esforço comercial sem a preocupação da manutenção do cliente apenas com o objectivo de escoar a totalidade da produção.

A pouca preocupação com o cliente tornou a venda cada vez mais difícil e no final da 2ª Grande Guerra começou a desenvolver-se uma nova consciência empresarial: passou a ser valorizada a necessidade dos clientes como principal critério de orientação para a empresa uma vez que clientes satisfeitos tornam-se leais e repetem frequentemente a compra.

O isolamento a que Portugal foi sujeito durante décadas fez com que só a partir da adesão à Comunidade Económica Europeia as empresas nacionais se apercebessem dessa nova realidade.

Inicialmente o âmbito do marketing limitava-se à operacionalização do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação). No entanto, rapidamente as empresas compreenderam que era necessário considerar as necessidades do cliente para assegurar a viabilidade da empresa, passaram a considerar-se as análises das necessidades de mercado e os serviços pós-venda dentro do âmbito do marketing. Assim, de uma forma simples, o marketing de estudos fornece informações sobre o mercado e a concorrência para formulação da estratégia de marketing relativa aos mercados-alvo, posicionamento pretendido e política de marca adequada. A estratégia desenhada é depois posta em prática através do marketing operacional que para além das variáveis do mix deverá considerar outras de carácter relacional com os clientes bem como os serviços pós venda (D. Lindon e outros, 2004).

Hoje, o marketing é fundamental nas empresas para que estas se possam diferenciar face às concorrentes. Esta diferenciação é feita através de marcas atraentes com posicionamentos bem definidos e do estabelecimento de laços relacionais com os clientes. Pretende-se assim criar valor para ambas as partes: os clientes ficam satisfeitos com a atenção demonstrada e, em troca, tornam-se leais à marca.

Posto isto, já é possível apresentar uma outra definição de marketing mais abrangente como um processo social através do qual indivíduos e/ou grupos de indivíduos obtêm aquilo que necessitam e/ou desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor (Kotler, 2000).

Segundo Roger L. Martin, 2004, as recentes orientações do marketing podem ser descritas por quatro principais tendências que fornecem uma moldura para as práticas de marketing e para relações sustentáveis com clientes:

- O papel crescente da proposta de valor e do valor acrescentado entregue aos clientes;
- A mudança de um marketing ecológico para um conceito mais amplo de marketing socialmente responsável;
- Adopção do conceito de relação na perspectiva do marketing como sendo a construção de relações de longo prazo com clientes-chave que sejam mutuamente benéficas;
- Construção da cooperação em rede baseada na parceria com clientes-chave ao longo da cadeia de valor.

Apesar de continuarem a ser os mais referidos, as políticas de marketing já não são exclusivamente dirigidas aos clientes. Os alvos destas políticas incluem todos os *stakeholders* uma vez que, segundo B. Gonçalves e outros (2006), esta ciência desempenha actualmente um papel fundamental tanto no processo de diálogo da empresa com a sociedade e seus segmentos quanto na incorporação de novos valores e práticas aos processos de gestão, afectando assim toda a cadeia produtiva. I. Maignan e O. Ferrel (2004) vão ainda mais longe ao sugerirem que os profissionais de marketing podem contribuir para o sucesso da política de RSE se expandirem o seu trabalho a todos os *stakeholders* e colocarem em prática iniciativas conjuntas de RSE que toquem todos os *stakeholders*.

Apesar desta nova realidade e por uma questão de limitação de recursos, este estudo focar-se-á apenas num segmento dos *stakeholders*: os clientes.

4 Implicações da RSE na política de Marketing

A adopção de uma postura declaradamente responsável tem várias implicações na estratégia de Marketing e na respectiva implementação. Estas implicações fazem-se sentir em todas as variáveis do marketing-mix pelo que serão detalhadas adiante.

4.1 Implicações na política de Produto

Na perspectiva comunitária, as empresas devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos que os consumidores desejam e dos quais necessitam. As orientações sugeridas vão no sentido de que a oferta de uma empresa deve ser utilizável pelo maior número possível de pessoas, designadamente por consumidores portadores de deficiência (R. Moura e outros, 2004). Esta directiva tem implicações directas nas características intrínsecas dos produtos uma vez que sugerem novas *performances*.

A adopção de melhores condições de trabalho relativamente a higiene e segurança poderá também contribuir para uma melhor qualidade do produto fabricado. Por outro lado, a recusa na utilização de qualquer forma de exploração de mão-de-obra (mão-de-obra infantil, por exemplo) que é por natureza mais barata, pode encarecer as matérias-primas e/ou o produto (M. Miles e L. Munilla, 2004).

O aparecimento do conceito de rótulos sociais, cujo objectivo é garantir que a produção de um determinado artigo se encontra isenta de qualquer exploração ou abuso, implica alterações nas embalagens dos produtos e acrescenta-lhes uma nova função.

4.2 Implicações na política de Preço

A diferenciação permitida pela RSE poderá afectar positivamente a política de preço praticada para cada produto/serviço dessa empresa ao permitir o posicionamento das respectivas marcas como marcas *premium* com um preço *premium* (M. Miles e L. Munilla, 2004).

No caso específico em que a empresa opta por iniciativas de *Cause Related Marketing*, parte do valor que o cliente paga pelo produto/serviço reverterá a favor de uma causa o que para a empresa implica o aumento do preço do produto ou a diminuição da sua margem de comercialização.

4.3 Implicações na política de Distribuição

A política de distribuição é possivelmente a componente do marketing-mix que menos será afectada pela prática de RSE, no entanto, é possível que algumas iniciativas de RSE contemplem a utilização dos canais de distribuição que a empresa dispõe para escoar os seus produtos em prol de uma causa.

De qualquer maneira, é possível que, em determinadas situações, a existência de uma política de RSE possibilite à empresa a entrada em mercados que de outra forma não teria acesso (M. Miles e L. Munilla, 2004).

4.4 Implicações na política de Comunicação

Qualquer iniciativa de RSE tem que ser divulgada junto dos alvos que pretende atingir para ser bem sucedida pelo que estas iniciativas necessitam ser integradas no plano de comunicação da empresa.

Para comunicar, as empresas tem ao seu dispor um conjunto de ferramentas que vão desde a publicidade até ao marketing directo, passando pelas promoções e *merchandising*, pelas relações públicas e pela comunicação através da força de vendas (Kotler, 2000). D. Lindon e outros (2004) acrescentam a esta lista o patrocínio e o mecenato.

Como acontece com qualquer mensagem que a empresa pretende fazer chegar aos seus clientes também para as iniciativas de RSE deve preparar-se um plano de comunicação com identificação clara dos destinatários, de qual a mensagem e quais os canais e ferramentas a utilizar para passar essa mensagem. Desta forma pretende-se maximizar a eficácia da comunicação (Kotler e Lee, 2005).

Noutra perspectiva, o conhecimento por parte dos *stakeholders* da existência de uma política de RSE poderá beneficiar a empresa não só reduzindo o risco de publicidade negativa em relação aos seus produtos, marcas ou à própria empresa como também potenciando o aparecimento de mensagens positivas à empresa (M. Miles e L. Munilla, 2004).

4.5 Implicações na marca

Em 2000, os consumidores de doze países europeus²⁰ foram questionados sobre a importância do comprometimento à RSE por parte das empresas como factor de decisão. Em todos os países, mais de metade dos inquiridos consideraram este factor como importante na decisão de compra. Na mesma linha de investigação, a proporção de consumidores britânicos que considera muito importante a RSE como ponderador nas decisões de compra duplicou no período de 1998 a 2002²¹. Apesar destes resultados reflectirem apenas percepções²² e atitudes²³, a seu tempo, esta mudança passará a reflectir-se nos seus comportamentos²⁴.

A actual realidade do comportamento dos consumidores é caracterizada por Solomon (2002) na seguinte afirmação:

Muito frequentemente, o consumidor compra não pelos atributos físicos dos produtos mas por aquilo que representam. Isto significa que o papel dos produtos vai para além do seu desempenho.

As motivações para o consumo são muitas vezes conduzidas por valores implícitos nos produtos. Alguns produtos ganham significado porque são vistos como capazes de ajudar o indivíduo a atingir objectivos de carácter subjectivo.

À medida que as necessidades dos consumidores evoluem para o topo da pirâmide de *Maslow* e que os seus actos são cada vez mais motivados pela sua realização pessoal, é natural que a ética e os valores tenham um papel com uma proeminência crescente nas escolhas dos consumidores (Lewis, 2003). É neste sentido que as marcas devem incorporar os valores da RSE.

Pela importância do tópico, importa clarificar alguns conceitos em torno da marca.

Marca é definida pela *American Marketing Association* como o nome, termo, símbolo, desenho ou a combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência²⁵.

Na perspectiva do detentor da marca, esta tem três funções de importância estratégica (Lambin, 2000):

²⁰ Estudo de mercado desenvolvido pela MORI a 12000 consumidores de 12 países (Bélgica, Dinamarca, França, Filândia, Alemanha, Grã-Bretanha, Itália, Holanda, Portugal, Espanha, Suécia e Suíça). In www.csreurope.org

²¹ Estudo de mercado desenvolvido pela MORI a 1000 adultos britânicos. In Lewis, Stewart (2003), *Reputation and Corporate Responsibility*, www.mori.com

²² Processo através do qual as sensações são seleccionadas, organizadas e interpretadas (M. Solomon, 2002)

²³ Predisposição para avaliar um objecto ou produto positiva ou negativamente. As atitudes baseiam-se em crenças, afectos e intenções comportamentais. (M. Solomon, 2002)

²⁴ Intenção de efectuar uma acção com base numa atitude. (M. Solomon, 2002)

²⁵ in Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing - a edição do novo milénio*, Prentice Hall, São Paulo

- Permite o posicionamento relativamente à concorrência e dá a conhecer as qualidades distintivas tangíveis ou intangíveis dos produtos que representa;
- Possibilita a acumulação e capitalização de todas as acções publicitárias e da satisfação que a marca suscitou aos seus clientes. Sobre o capital da marca detalharemos mais adiante;
- Protege a empresa de possíveis imitações e falsificações no caso da marca estar registada.

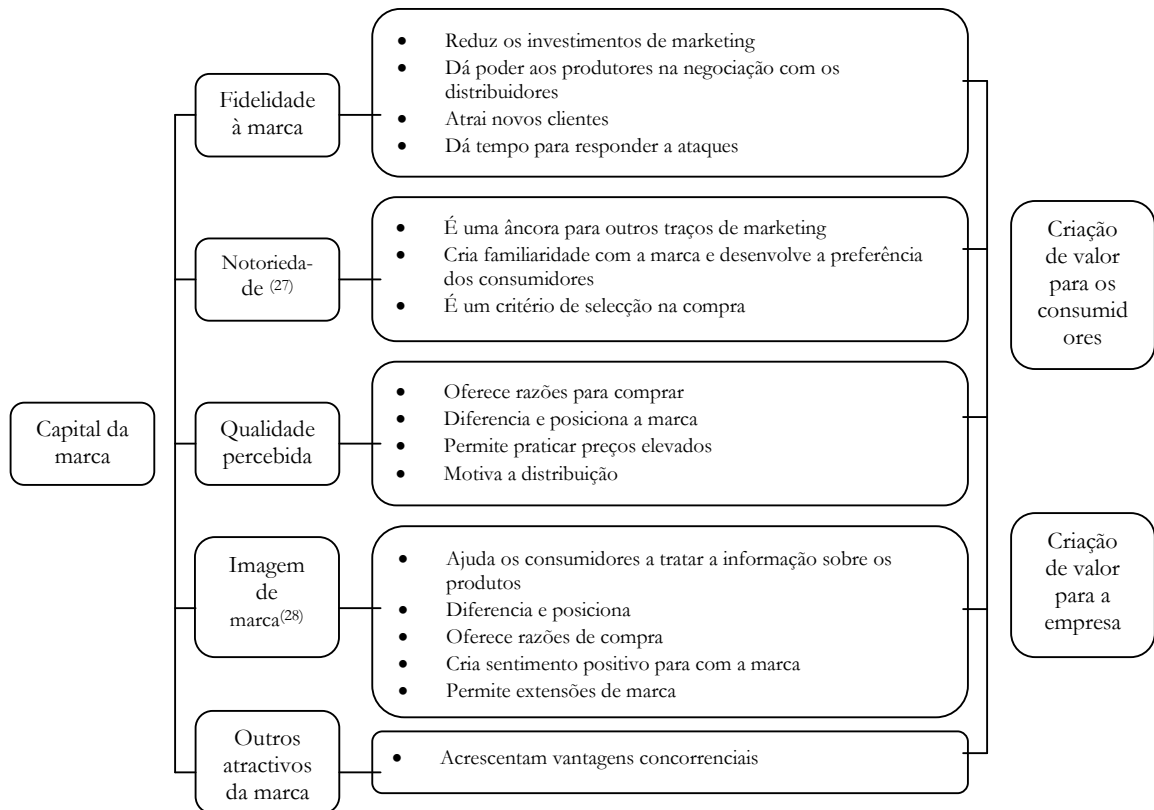
Do ponto de vista do cliente, a existência de uma marca traz múltiplas vantagens (Lambin, 2000):

- Permite o ajustamento da oferta, composta por vários atributos tangíveis e intangíveis, às necessidades sentidas pelos clientes;
- É um meio cómodo e prático para que o cliente possa memorizar as características de um produto de modo a permitir a rotina de compra;
- É uma forma de garantia que identifica e responsabiliza a empresa sua detentora pela manutenção de determinado nível de qualidade;
- Possibilita a diferenciação dos clientes dos demais consumidores através dos seus atributos intangíveis;
- Possui uma função lúdica, própria da sociedade actual em que as necessidades básicas são facilmente satisfeitas e dá muita atenção às necessidades de auto-realização.

Associado à definição central de marca, existe o conceito de capital da marca que exprime a força dessa marca e se desenvolve em torno de cinco grandes pilares. Esses pilares permitem à empresa obter um conjunto de vantagens sistematizadas neste esquema²⁶:

• 26 In Brochand, Bernard et alii (1999), Publicitor – 1ª edição, Dom Quixote, Lisboa

Figura 4.1 O capital da marca



Fonte: Brochand, 1999

O maior problema na determinação do valor contabilístico da marca reside na dificuldade em separá-la da própria empresa, da sua gestão e cultura

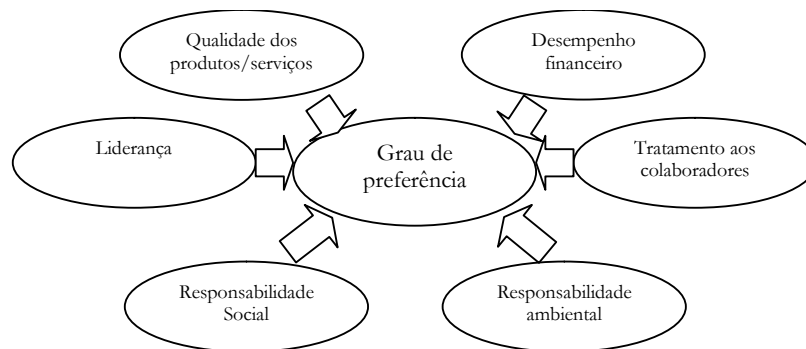
Até aqui não foi feita qualquer distinção entre marca institucional e marca-produto mas importa fazê-la pois ambas podem ser influenciadas pela RSE: em muitas obras encontramos o termo *reputação* para se referirem à marca institucional e o termo *marca* para se referirem à marca-produto. Neste texto, recorrer-se-á às designações marca institucional e marca-produto por serem as utilizadas na terminologia de marketing.

Stewart Lewis, em 2003, desenhou da seguinte forma a composição da marca institucional:

²⁷ A capacidade de um potencial comprador identificar uma marca de modo suficientemente detalhado para a propor, escolher ou utilizar (Lambin, 2000). A notoriedade mede a lembrança espontânea ou assistida de uma marca (Lindon e outros, 2004).

²⁸ O conjunto de representações mentais, cognitivas e afectivas, criado por uma pessoa ou um grupo de pessoas relativamente a uma marca ou empresa (Lambin, 2000).

Figura 4.2 - A marca institucional



Fonte: Lewis, 2003

Segundo o esquema, o grau de preferência de um consumidor por determinada empresa fornecedora de bens/serviços é influenciado pelas seis variáveis mencionadas.

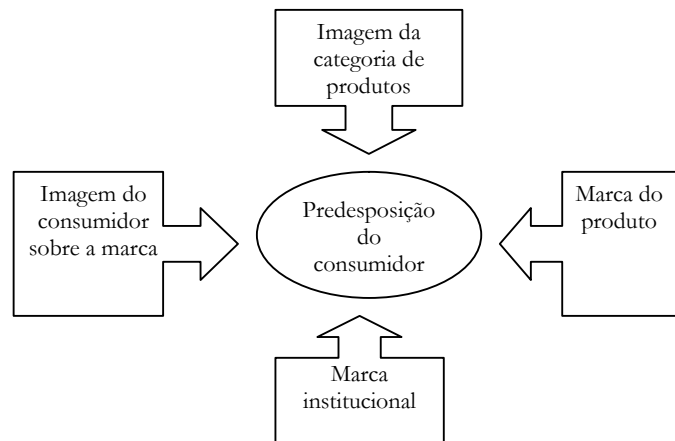
Deve ser dada a mesma atenção a cada um dos factores pois é vulgar as empresas terem uma reputação desequilibrada (forte nos produtos e no desempenho financeiro mas fraco nas variáveis de cidadania, por exemplo).

No mundo em que as expectativas dos *stakeholders* estão sempre em mudança, as diferenças entre marca-produto e marca institucional estão a tornar-se menos importantes que as suas semelhanças (Lewis, 2002):

- Ambas influenciam a disposição do consumidor para a compra e outras atitudes no público tais como o interesse em trabalhar na empresa e a disposição dos líderes de opinião;
- Ambas são construções mentais e evocam associações;
- A ligação da marca-produto aos consumidores é tradicionalmente mais emocional enquanto que a marca institucional tem sido mais abstracta e intelectual. No entanto, esta diferença tem tendência a esbater-se.

Lewis, em 2002, identificou quatro variáveis (entre as quais a marca-produto e a marca institucional) como sendo os factores determinantes para a predisposição intelectual e emocional de um consumidor para determinada empresa:

Figura 4.3 - Factores determinantes para a predisposição intelectual e emocional de um consumidor para determinada empresa



Fonte: Lewis, 2002

A imagem da categoria de produtos diz respeito às associações do produto ou categoria de produtos percebidas como sendo a oferta da empresa.

A imagem do consumidor sobre a marca, ou seja, a imagem de marca já foi definida atrás.

Contudo, apesar das diferenças cada vez menos significativas entre os dois tipos de marca e ambas serem complementares para alcançar a preferência dos consumidores, tem-se verificado a sua separação na última década. Tal não significa que a qualidade do produto tenha sido ignorada mas as empresas detentoras de grandes marcas têm vindo a focalizar os seus esforços quando se associam à promessa de um estilo de vida. Esta tendência continua a separar a marca-produto da marca institucional. São normalmente trabalhadas em separado e muitas vezes deixadas a cargo de áreas diferentes dentro da mesma empresa. Esta separação cria a possibilidade das empresas virem a perder oportunidades e a incorrer em ameaças.

S. Lewis, em 1999, definiu a reputação emanada pela marca como o produto de três variáveis:

- O comportamento da empresa;
- A sua comunicação;
- E as expectativas que gera

E propôs os seguintes critérios para avaliar a responsabilidade social apercebida pelos consumidores a partir da marca institucional:

- Utilização de uma medida-resumo da reputação, como por exemplo, o índice de familiaridade/favoritismo da marca;

- Determinação das dimensões específicas da imagem. Estas dimensões devem reflectir as prioridades tanto dos consumidores como da empresa. A diferença entre os diferentes atributos pode ser a chave para entender a posição geral da empresa;
- Comparação com a concorrência, através de *benchmarking*.

4.6 A RSE como forma de criação de valor

O conceito de valor entregue ao cliente define-se como o conjunto de benefícios que os consumidores esperam de um determinado produto ou serviço enquanto que o valor acrescentado para o cliente corresponde à diferença entre o valor total recebido e o total dos custos em que o cliente incorre. As empresas atraem clientes através do aumento desta diferença.

Por outro lado, quando maiores os benefícios obtidos a partir de determinado produto, maior a satisfação do cliente. A manutenção desta satisfação conduz à fidelização do cliente.

A questão que se coloca às empresas é encontrar os benefícios mais valorizados pelos seus clientes-alvo. Neste sentido, Kotler defende que muito do valor criado e das vantagens competitivas conseguidas provêm de activos intangíveis²⁹ e Craig Smith sublinha que a responsabilidade social funciona como um atributo das organizações e dos respectivos produtos que pode fazer a diferença quando todos os atributos físicos são fáceis de imitar. J. Kapferer (1995) opina dentro da mesma lógica de ideias ao defender que o verdadeiro valor de uma empresa está fora do negócio propriamente dito, nas mentes dos potenciais clientes. O mesmo será dizer que este verdadeiro valor está encapsulado nas marcas detidas pela empresa.

A proposta de valor de várias empresas já inclui, através das suas marcas, benefícios relacionados com a amizade ao ambiente tais como a durabilidade, a poupança de energia ou a recolha dos produtos antigos, etc. (R. Martin, 2004) e, em Portugal, esta deverá ser também uma tendência futura: um estudo realizado pela APEME em 2004 com o título *Consumidores portugueses: um roteiro da felicidade*³⁰ conclui que as características da RSE são as mais pretendidas para uma marca, num contexto de mundo ideal.

²⁹ In Roger L. Martin (2004), *Integration of the sustainability concept into strategy and marketing*, Periodica Polytechnica Ser. Soc. Man. Sci., vol48 n°2

³⁰ Amostra composta por 1092 indivíduos, com idades compreendidas entre os 15 e os 65 anos e residentes em Portugal Continental.

A chave do sucesso é construir relações fortes entre o consumidor e a marca (Solomon, 2002) que permitam ao consumidor a total satisfação das suas necessidades e permitam à empresa maximizar os resultados dentro de uma perspectiva socialmente responsável.

5 Metodologia e recolha de dados

Os objectivos a que nos propomos prevêem a observação de empresas portuguesas que assumem publicamente as suas preocupações ambientais e sociais com o intuito de as caracterizar e de conhecer as razões da adopção dessa postura e quais as iniciativas levadas a cabo neste âmbito. Prevêem igualmente avaliar as implicações da responsabilidade social nas actividades de marketing e reunir percepções sobre a influência da RSE na(s) marca(s) da empresa.

A recolha de informação necessária será feita através de um questionário estruturado auto-administrado a uma amostra de empresas portuguesas socialmente responsáveis e, para estabelecer um contraponto, será também inquirido um outro grupo de empresas socialmente responsáveis encontrado com recurso a outros critérios identificados adiante.

5.1 Questionário estruturado

5.1.1 Construção do questionário

O questionário (anexo A) foi construído com base na literatura revista e organizado em cinco partes, conforme os objectivos a que nos propusemos:

- I. Razões para a adopção da responsabilidade social das empresas
- II. Caracterização das empresas relativamente à sua responsabilidade social
- III. Caracterização das iniciativas de responsabilidade social
- IV. Implicações da responsabilidade social na estratégia de marketing
- V. Caracterização geral das empresas

Foi escolhido o formato electrónico para o questionário com o objectivo de motivar a resposta e consequentemente maximizar o seu número.

a. Triagem das empresas *não responsáveis*

A primeira questão, que não está integrada em nenhum dos grupos referidos, tem como objectivo fazer uma primeira triagem de todas as empresas que não assumem uma postura responsável perante o ambiente e a sociedade uma vez que estas empresas não fazem parte do nosso objecto de estudo.

Na formulação desta questão utilizou-se o conceito de RSE da organização *Business for Social Responsibility*.

b. Razões para a adoção da responsabilidade social das empresas

Este aspecto foi avaliado através de uma questão constituída por 18 alíneas que correspondem às razões mencionadas por vários autores consultados e referidos no ponto 2.3 deste estudo.

c. Caracterização das empresas relativamente à sua responsabilidade social

Pretendeu-se caracterizar as vertentes da RSE e as ferramentas utilizadas na sua gestão consideradas no *Livro Verde – Promover um quadro para a responsabilidade social das empresas*.

Assim:

Relativamente à vertente social interna (colaboradores), avaliou-se:

- Estabilidade profissional, formação profissional e gestão de carreiras
- Igualdade de direitos entre colaboradores
- Conciliação das esferas do trabalho e da vida privada dos colaboradores
- Política salarial e de benefícios
- Participação dos trabalhadores na decisão, capital e lucros
- Política de recrutamento não discriminatória e favorável à integração de pessoas vítimas de exclusão social
- Política de saúde e segurança no trabalho

Relativamente à vertente social externa (fornecedores e distribuidores), avaliou-se:

- Exigência de um código de ética na forma escrita
- Exigência de certificação ambiental

Relativamente à vertente ambiental, avaliou-se:

- Gestão das emissões poluentes ao longo de toda a cadeia de produção
- Gestão dos resíduos ao longo de toda a cadeia de produção

Relativamente às ferramentas de RSE, avaliou-se a utilização de:

- Declaração de missão

- Código de conduta
- Declaração de princípios
- Relatórios periódicos de responsabilidade social empresarial
- Auditorias externas no âmbito da responsabilidade social empresarial
- *Benchmarking*

Os aspectos considerados pelo Livro Verde relativamente a clientes foram avaliados mais em profundidade (dado os objectivos deste estudo) nas implicações da responsabilidade social na estratégia de marketing detalhadas adiante.

Pretendeu-se igualmente avaliar em que estágio de aprendizagem organizacional relativamente à RSE, segundo Simon Zadek, se encontram as empresas portuguesas. Utilizámos para tal a seguinte descrição dos 5 estágios possíveis:

Quadro 5.1 – Estádios de aprendizagem organizacional da RSE aplicados no questionário

Estádio 1	Os valores da empresa estão formalizados num código de conduta ou numa declaração de princípios mas estão pouco incorporados nos processos de trabalho e nas atitudes dos colaboradores.
Estádio 2	Os valores e princípios da empresa da organização estão expressos num documento formal e são difundidos sistematicamente a todos os interessados por uma pessoa ou área responsável por esta difusão
Estádio 3	A empresa possui um código de conduta em português e adaptado ao contexto local (no caso de multinacionais) e tem um plano de formação para todos os funcionários de modo a garantir que estes princípios são incorporados nos processos de trabalho e nas atitudes. Estas acções estão a cargo de uma pessoa ou área responsável. A responsabilidade social da empresa é alvo de <i>reporting</i>
Estádio 4	Além disto, este código de conduta prevê a participação de todos os interessados nas suas revisões e é submetido a controlo e auditorias periódicas. A responsabilidade destas acções está a cargo de uma equipa multidisciplinar. Estes princípios são tidos em conta na gestão estratégica do negócio. A empresa subscreve normas internacionais de responsabilidade social
Estádio 5	Além disto, promove discussões junto das empresas concorrentes no sentido de difundir as boas práticas que utiliza e desenvolver padrões de concorrência socialmente responsável.

Acrescentou-se ainda a opção *Nenhum dos anteriores*.

d. Caracterização das iniciativas de responsabilidade social

A caracterização das iniciativas de RSE levadas a cabo pelas empresas inquiridas foi feita com base nas seis formas de RSE apresentadas por P. Kotler e N. Lee:

- *Cause Promotions;*
- *Cause-related marketing;*
- *Corporate Social Marketing;*
- *Corporate philanthropy;*
- *Community volunteering;*
- *Socially responsible business practices*

A primeira iniciativa (*Cause Promotions*) aparece dividida em duas alíneas uma vez que pode assumir duas formas distintas:

- Entrega de donativos em dinheiro ou em géneros com o objectivo de aumentar o interesse e a preocupação por uma causa;
- Entrega de donativos em dinheiro ou em géneros com o objectivo de suportar uma angariação de fundos, uma participação ou o recrutamento voluntário para uma causa.

e. Implicações da responsabilidade social na estratégia de marketing

A primeira questão deste grupo tem por objectivo avaliar a amplitude das implicações da adopção de uma postura socialmente responsável nas variáveis do marketing-mix tradicional. Avaliou-se cada uma das variáveis através dos seguintes aspectos:

- Produto
 - Processo produtivo dos bens ou, no caso dos serviços, processo de criação destes.
 - Características físicas dos produtos
 - Embalagem
 - Serviços associados ao produto
- Distribuição
 - Canais de distribuição

- Preço
 - Preço de venda dos produtos/serviços
 - Margem de comercialização dos produtos/serviços

- Comunicação
 - Suportes de comunicação utilizados
 - Mensagens comunicadas

A segunda questão deste grupo tem por objectivo avaliar a percepção da amplitude das implicações da adopção de uma postura socialmente responsável na marca, mais concretamente no capital da marca. Para levar a cabo esta análise, recorreu-se à teoria de Acker e Lendrevie (Brochand e outros, 1999) esquematizada no ponto 4.5 deste estudo segundo a qual a força da marca se desenvolve em torno de cinco pilares:

- A fidelidade à marca;
- A notoriedade da marca;
- A qualidade percebida dos produtos ou serviços;
- A imagem de marca;
- Os outros atractivos da marca.

Para avaliar a notoriedade da marca e a imagem de marca foram utilizadas as respectivas definições consideradas também no ponto 4.5 deste estudo por serem termos específicos e como tal, não reconhecidos por todos.

f. Caracterização geral das empresas

A caracterização da amostra é feita com base em dois aspectos: a sua dimensão (avaliada com base no volume de vendas anual) e o sector de actividade em que se insere.

Deste grupo fazem parte mais quatro questões com objectivos distintos: a terceira e a quarta questões visam validar em que grupo das sub-amostras (empresas associadas de uma organização promotora da RSE ou empresas certificadas ambientalmente ou no âmbito da RSE, da segurança alimentar, da saúde ou da segurança no trabalho) se insere cada resposta uma vez que o questionário é anónimo e essa validação não pode ser feita por nome da empresa.

A questão seguinte regista a função do respondente dentro da empresa. A avaliação das respostas a esta questão permite assegurar ou não o grau de conhecimento de cada entrevistado sobre os temas abordados neste questionário.

A última questão não está directamente relacionada com o objectivo deste estudo, visa apenas motivar a resposta ao questionário através da recepção do estudo após a sua conclusão. A questão avalia quem tem ou não interesse nesta recepção.

5.1.2 Escalas de medida

Na elaboração do questionário foram utilizadas dois tipos de escalas de medida:

a. Escala nominal

Foi utilizada uma escala nominal dicotómica com as opções *sim/não* na primeira questão do questionário cujo objectivo é separar as empresas responsáveis daquelas que não nutrem essas preocupações. Foram igualmente usadas as opções *sim/não* nas questões de caracterização das empresas relativamente à sua responsabilidade social.

Outras escalas nominais foram utilizadas para identificar em que fase do processo de evolução da RSE se encontra cada empresa e que iniciativas de RSE foram levadas a cabo bem como para caracterizar a empresa relativamente à sua dimensão e actividade e o respondente relativamente à sua função dentro da empresa.

b. Escala por intervalos

Foi utilizada uma escala intervalar de quatro pontos em todas as questões que se pretendia medir determinada variável.

A opção pela escala de apenas quatro pontos ficou a dever-se à natureza exploratória do estudo e à tentativa de facilitar a resposta.

À escala de quatro pontos foi acrescentada a opção *não aplicável* nas questões que avaliam as implicações da RSE na estratégia de Marketing uma vez que nem todas as variáveis consideradas terão aplicabilidade em todas as empresas entrevistadas ou a opção *não sei* quando se avaliou a razão pela qual a empresa adoptou a RSE.

5.1.3 Pré-teste do questionário

Foi efectuado um pré-teste ao questionário. Para tal, foi solicitado a quatro directores comerciais/marketing (amostragem por conveniência) que não pertenciam ao grupo de empresas em estudo que lessem, interpretassem, respondessem ao questionário e no final, indicassem todas as dúvidas e incompatibilidades que surgiram durante o processo.

Do pré-teste surgiram duas correcções necessárias que foram consideradas na elaboração do questionário final.

5.2 População e amostra

5.2.1 População

Conforme foi referido na definição do objectivo deste estudo, a população-alvo são as empresas portuguesas que se assumem como socialmente responsáveis.

Dada a impossibilidade de definir com exactidão a dimensão deste universo e de identificar todas as empresas que o constituem, considerámos as empresas portuguesas certificadas pelas normas SA8000, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 e HACCP já descritas e todas aquelas que são associadas das organizações sem fins lucrativos defensoras e promotoras da responsabilidade social no seio das empresas uma vez que são identificáveis através do recurso a fontes secundárias³¹. Obtivemos a seguinte realidade:

Quadro 5.2 – Estrutura da população

Norma	Nº registos
SA8000	3
ISO14001/2004	231
EMAS	33
OHSAS18001	101
HACCP	36
Empresas associadas	114
	518

Verificou-se que várias empresas são certificadas para mais que uma das normas consideradas e, noutros casos, são simultaneamente associadas de organizações de RSE e

³¹ As empresas certificadas pelas normas ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 e HACCP foram identificadas através da consulta ao *site* da Associação Portuguesa de Certificação (www.apcer.pt); as empresas certificadas pela norma SA800 foram identificadas através da consulta ao *site* da *Social Accountability International* (www.sa-intl.org) e as empresas associadas das organizações sem fins lucrativos defensoras e promotoras da responsabilidade social foram identificadas através dos *sites* das três organizações portuguesas (www.bcsdportugal.org; www.grace.pt; www.rseportugal.org)

certificadas pelo que foram excluídos todos estes casos de duplicação e obtivemos 260 empresas nacionais.

Uma vez que o questionário iria assumir o formato electrónico, acrescentou-se uma terceira condição na determinação da população a inquirir: empresas que, de entre as 260 já seleccionadas, tenham *site* na internet.

Desta ultima restrição resultou uma população a inquirir de 256 empresas (anexo B).

5.2.2 Amostragem

Optou-se por enviar o questionário a todas as 256 empresas o que equivale a um censo a esta população.

Esta escolha irá conduzir-nos à obtenção de uma amostra não probabilística por conveniência.

As razões desta opção prendem-se com os escassos meios financeiros e com as limitações temporais para a realização deste estudo. Por outro lado, o facto da recolha de dados ser feito sobre uma amostra não probabilística não invalida os objectivos de carácter exploratório estabelecidos inicialmente para esta dissertação.

5.2.3 Grupo de controlo

O grupo de controlo é constituído por empresas que não cabem nos critérios de selecção da primeira amostra (empresas portuguesas certificadas pelas normas SA8000, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 e HACCP e empresas que são associadas das organizações sem fins lucrativos defensoras e promotoras da responsabilidade social).

Este grupo foi criado com o objectivo de comparar as suas respostas ao mesmo questionário com as respostas obtidas para a primeira amostra e identificar semelhanças e diferenças.

Para identificar as empresas que fariam parte deste grupo, utilizámos a base de dados de empresas disponibilizada pela revista *Exame maiores e melhores – edição especial 2006* e seleccionámos 70 empresas (anexo C) que não sendo certificadas pelas normas SA8000, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 e HACCP e nem associadas das organizações sem fins lucrativos defensoras e promotoras da responsabilidade social, tivessem site na internet.

À semelhança da primeira amostra obtida, também esta é uma amostra não probabilística por conveniência.

5.3 Recolha de dados

As empresas foram contactadas através de um *e-mail* que explicava os objectivos do estudo e solicitava o preenchimento do questionário. Para tal, era indicado o seu *link* de acesso. Por cada resposta submetida, o mestrando recebia a respectiva informação na caixa de correio electrónico.

Relativamente à amostra principal, foram recepcionadas 28 respostas enviadas de forma voluntária pelos inquiridos.

Passada uma semana da data de envio do *e-mail*, foi feita uma insistência para resposta via telefone. Desta insistência resultaram mais 8 respostas.

Ao todo, foram recebidas 36 respostas o que corresponde a uma taxa de resposta de 14%.

Relativamente à recolha de dados junto do grupo de controlo, o processo de recolha foi idêntico.

Foram recepcionadas 3 respostas enviadas voluntariamente pelas empresas.

De igual, foi feita uma insistência para resposta via telefone, passada uma semana da data de envio do *e-mail*. Desta insistência resultaram mais 2 respostas.

Ao todo, foram recebidas 5 respostas o que corresponde a uma taxa de resposta de 7%.

6 Análise de dados

Para análise dos dados obtidos foram utilizadas diversas técnicas estatísticas através do software SPSS 12.0.

6.1 Considerações preliminares

Foi efectuada uma triagem entre empresas que aplicam o conceito de RSE e as restantes através da primeira questão do questionário já atrás descrita.

Das 36 respostas obtidas da amostra principal, todas elas afirmam considerar os interesses sociais e ambientais a par dos interesses económicos. Igual resultado foi obtido para o grupo de controlo.

6.2 Caracterização das empresas

6.2.1 Perfil das empresas inquiridas

O perfil das empresas inquiridas foi traçado com base no volume de vendas obtido em 2005 e na sua actividade. Foi igualmente averiguada a sua ligação a organizações promotoras da RSE e as suas certificações face a normas de RSE, ambientais, de segurança alimentar ou de saúde e segurança no trabalho.

a. Amostra principal

Relativamente à dimensão das empresas avaliada através do seu volume de vendas (quadro 6.1), conclui-se que fazem parte da amostra empresas de várias dimensões: 11 empresas que correspondem a 30% da amostra facturaram até 20 milhões de euros em 2005 e 10 empresas (cerca de 28% da amostra) obtiveram um volume de vendas em 2005 superior a 1 000 milhões de euros. As restantes empresas da amostra (15 empresas que representam 42% da amostra) obtiveram valores de vendas entre 20 milhões de euros e 1 000 milhões de euros.

Quadro 6.1 – Volume de vendas em 2005 obtido para a amostra principal

Volume de vendas em 2005	n	%
Mais de 5 000 milhões euros	5	13,9
De 1 000 milhões euros a 5 000 milhões de euros	5	13,9
De 500 milhões euros a 1 000 milhões euros	3	8,3
De 200 milhões euros a 500 milhões euros	3	8,3
De 75 milhões euros a 200 milhões euros	3	8,3
De 20 milhões euros a 75 milhões euros	6	16,7
Menos de 20 milhões euros	11	30,6
Total	36	100,0

Para avaliar a actividade desenvolvida pelas empresas inquiridas (quadro 6.2) foram apresentadas 21 opções que cobriam todas as opções possíveis de resposta. A amostra concentra a sua actividade em apenas catorze das opções apresentadas. As actividades que ocupam mais de uma empresa das pertencentes à amostra são:

- Outros serviços (11 empresas);
- Banca e seguros (5 empresas);
- Produtos alimentares (3 empresas);
- Transportes e logística (3 empresas);
- Construção (3 empresas),
- Metalomecânica e metalurgia de base (2 empresas);
- Minerais metálicos e não metálicos (2 empresas).

Quadro 6.2 Actividades desenvolvidas pelas empresas pertencentes à amostra principal

Actividade	n	%
Agricultura e pescas	1	2,8
Água, combustíveis, electricidade e gás	1	2,8
Automóvel	1	2,8
Banca e seguros	5	13,9
Celulose e papel	1	2,8
Construção	3	8,3
Material eléctrico e de precisão	1	2,8
Metalomecânica e metalurgia de base	2	5,6
Minerais metálicos e não met	2	5,6
Outros serviços	11	30,6
Produtos alimentares	3	8,3
Retalho e consumo	1	2,8
Têxteis	1	2,8
Transportes e logística	3	8,3
Total	36	100,0

Relativamente à associação da amostra em análise a organizações sem fins lucrativos que tem como objectivo promover a RSE junto das empresas portuguesas, 26 das empresas que responderam ao questionário afirmam-se associadas de pelo menos um destes organismos (72% da amostra).

No que diz respeito a empresas certificadas por normas de RSE, ambientais, de segurança alimentar ou de saúde e segurança no trabalho, 67% da amostra (24 empresas) responde positivamente a esta questão.

Julgámos pertinente cruzar estas duas últimas variáveis (quadro 6.3) uma vez que no momento da recolha de informação junto de fontes secundárias com o objectivo de formar a população a inquirir verificou-se que várias empresas são simultaneamente associadas de organizações de RSE e certificadas.

Quadro 6.3 – Cruzamento das variáveis *Empresa certificada* e *Empresa associada* para a amostra principal

		Certificada ambientalmente, RSE, segurança alimentar ou saúde/seg trabalho		Total
		sim	não	
Associada de organização promotora de RSE	Count	14	12	26
	% within Associada de organização promotora de RSE	53,8%	46,2%	100,0%
	% within Certificada ambientalmente, RSE, segurança alimentar ou saúde/seg trabalho	58,3%	100,0%	72,2%
	% of Total	38,9%	33,3%	72,2%
Total	Count	10	0	10
	% within Associada de organização promotora de RSE	100,0%	0,0%	100,0%
	% within Certificada ambientalmente, RSE, segurança alimentar ou saúde/seg trabalho	41,7%	0,0%	27,8%
	% of Total	27,8%	0,0%	27,8%
Total	Count	24	12	36
	% within Associada de organização promotora de RSE	66,7%	33,3%	100,0%
	% within Certificada ambientalmente, RSE, segurança alimentar ou saúde/seg trabalho	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	66,7%	33,3%	100,0%

Assim, 14 empresas são simultaneamente certificadas por alguma das normas referidas neste estudo e simultaneamente associadas de pelo menos uma organização promotora da RSE. Das restantes empresas, 12 delas são apenas certificadas e 10 são apenas associadas de pelo menos uma organização promotora da RSE.

b. Grupo de controlo

Relativamente ao grupo de controlo, este é composto por 3 empresas cujo volume de vendas em 2005 foi inferior a 20 milhões de euros e 2 empresas com facturação entre os 75 milhões de euros e os 200 milhões de euros em 2005. O enquadramento sectorial das suas actividades encontra-se sintetizado no quadro abaixo.

Quadro 6.4 - Actividades desenvolvidas pelas empresas pertencentes ao grupo de controlo

Actividade	n	%
Banca e seguros	1	20,0
Edição, informação e artes gráficas	1	20,0
Metalomecânica e metalurgia de base	1	20,0
Minerais metálicos e não met	1	20,0
Outros serviços	1	20,0
Total	5	100,0

6.2.2 Perfil dos respondentes

a. Amostra principal

Os respondentes são (quadro 6.5), na sua maioria, directores gerais ou administradores da empresa (22%), responsáveis pela área de RSE (19%) ou directores de imagem (14%).

Quadro 6.5 – Função do respondente ao questionário dentro das empresas da amostra principal

Função do respondente na empresa	n	%
Director geral/administrador	8	22,2
Director marketing	2	5,6
Director comercial	2	5,6
Director de RH	1	2,8
Responsável de RSE	7	19,4
Director de imagem	5	13,9
Outra	11	30,6
Total	36	100,0

A opção *Outra* que tinha como objectivo colmatar possíveis funções não consideradas nas opções disponibilizadas, teve um número considerável de registos (11 empresas) pelo que é importante identificar e analisar estes registos:

- Dir de Comunicação e RP
- Dir. Qualidade e Sustentabilidade
- Gestor Qualidade, Ambiente e Segurança
- Gabinete da Presidência
- Director departamento *client solutions*
- Coordenadora Gabinete de Comunicação
- Relações Públicas
- Marketing Operacional
- Responsável pela Comunicação Externa; Responsável da área de Responsabilidade Social para o Exterior
- Director de Comunicação
- Director de Qualidade

No geral, podemos concluir que as funções dos respondentes dentro das respectivas empresas permitem assegurar o conhecimento destes sobre os temas abordados neste questionário.

b. Grupo de controlo

Relativamente às funções que os respondentes desempenham dentro das empresas, obtivemos o seguinte quadro de frequências:

Quadro 6.6 - Função do respondente ao questionário dentro das empresas do grupo de controlo

Função do respondente na empresa	n	%
Director geral/administrador	2	40,0
Director marketing	1	20,0
Director comercial	1	20,0
Director de RH	1	20,0
Total	5	100,0

Desta forma, a conclusão tirada em relação à função dos respondentes para a amostra principal também é válida para o grupo de controlo.

6.2.3 Caracterização das empresas relativamente à prática da responsabilidade social

a. Amostra principal

As empresas foram questionadas sobre se integravam ou não na sua gestão corrente de recursos humanos, de fornecedores e distribuidores e do ambiente determinadas componentes consideradas pelo Livro Verde (anexo D).

Verificou-se que, dos três grupos de componentes consideradas, a gestão dos recursos humanos é aquela onde a RSE mais se faz sentir (no mínimo, 19 respostas positivas se considerarmos todas as práticas em análise e 31 respostas positivas se não consideramos a prática *participação dos trabalhadores na decisão, capital e lucros*) e a gestão de fornecedores e distribuidores é a que incorpora menos práticas de RSE (no máximo, 14 respostas positivas).

Relativamente à gestão de recursos humanos, a prática menos observada é, como já foi referido, a *participação dos trabalhadores na decisão, capital e lucros* apenas com 19 respostas afirmativas num total de 36. Mesmo assim, do grupo de empresas em análise, existem mais empresas em que há *participação dos trabalhadores na decisão, capital e lucros* do que aquelas onde este princípio não se aplica (17 empresas).

A *saúde e segurança no trabalho* é uma prática corrente em todas as empresas e apenas uma empresa, de entre as analisadas, não considera a *estabilidade profissional, formação profissional e gestão de carreiras* e outra não considera a *igualdade de direitos entre trabalhadores* na gestão dos seus colaboradores.

Relativamente à *política salarial e de benefícios* e ao *recrutamento não discriminatório*, 92% dos respondentes (33 empresas) dizem ser preocupações das suas empresas e no que diz respeito à *conciliação das esferas do trabalho e da vida privada*, 86% (31 empresas) dizem ser uma realidade nas suas empresas.

No que diz respeito à RSE aplicada à gestão das relações com parceiros (fornecedores e distribuidores), poucas são as empresas que a consideram: apenas 39% das respostas menciona exigir código de ética escrito aos seus parceiros e apenas 36% exige certificação ambiental aos seus fornecedores e distribuidores.

Relativamente à existência de uma política ambiental, 69% dos inquiridos (que corresponde a 25 empresas) dizem *gerir as emissões poluentes ao longo da cadeia de produção* e 83% (30 empresas) fazem a *gestão dos resíduos ao longo de toda a cadeia de produção*.

Quando questionadas sobre as ferramentas de RSE utilizadas (anexo E), observa-se que a *declaração de missão* é a mais utilizada. Apenas 5 empresas da amostra não possuem *declaração de missão*. No outro extremo, apenas 16 empresas (44% da amostra) são alvo de *auditorias externas no âmbito da RSE*. O *código de conduta* e a *declaração de princípios* são os segundos instrumentos de RSE mais frequentes (26 empresas da amostra responderam afirmativamente quando questionadas sobre a sua existência) seguidos do *benchmarking* praticado por 23 das 36 empresas inquiridas e dos *relatórios periódicos de RSE* existentes em 58% das empresas da amostra (21 empresas).

Utilizou-se a metodologia de Zadek para conhecer em que estágio evolutivo relativamente à RSE se encontram as empresas portuguesas (anexo F). O maior número de respostas (11 respostas em 36) concentra-se no 3º estágio: *A empresa possui um código de conduta em português e adaptado ao contexto local (no caso de multinacionais) e tem um plano de formação para todos os funcionários de modo a garantir que estes princípios são incorporados nos processos de trabalho e nas atitudes. Estas ações estão a cargo de uma pessoa ou área responsável. A responsabilidade social da empresa é alvo de reporting.*

Apenas uma empresa se encontra no estágio mais evoluído da RSE e seis empresas não se reviram em nenhum dos estádios apresentados.

b. Grupo de controlo

Relativamente à gestão de recursos humanos, observa-se para o grupo de controlo um padrão de práticas semelhante ao encontrado para a amostra principal. A principal diferença está na prática menos adoptada que, no caso do grupo de controlo, é o recrutamento não discriminatório: apenas 2 em 5 empresas afirmam não haver discriminação no recrutamento.

Também no que diz respeito à RSE aplicada à gestão das relações com parceiros, são encontradas mais semelhanças. De salientar que nenhuma das 5 empresas exige aos seus parceiros a sua certificação ambiental.

Relativamente à existência de uma política ambiental, os resultados observados são melhores que os verificados para a amostra principal: apenas 1 empresa não faz a gestão das emissões poluentes ao longo da cadeia de produção e todas gerem os resíduos ao longo de toda a cadeia de produção

Para maior detalhe sobre os resultados obtidos relativamente a estes três aspectos, é possível consultar o anexo G.

No entanto, é na avaliação das ferramentas de RSE utilizadas (anexo H) que se notam as maiores diferenças entre os dois grupos. Apenas duas empresas do grupo de controlo têm uma declaração de missão, um código de conduta e uma declaração de princípios e utiliza o *benchmarking* como ferramenta. Nenhuma das empresas elabora relatórios periódicos de RSE nem procede a auditorias externas de RSE.

Apenas as duas empresas que utilizam algumas ferramentas de RSE se revêm no 3º estágio evolutivo relativamente à RSE. As restantes empresas não se identificam com nenhuma das descrições feitas para os cinco estádios evolutivos (anexo I).

6.3 Razões que levaram à adopção da postura socialmente responsável

a. Amostra principal

Com o objectivo de avaliar quais as razões mais e menos importantes apontadas pelas empresas que responderam ao questionário foi calculado um *índice de importância das razões*

para adoptar a RSE (anexo J) que resulta da média aritmética do valor médio obtido para cada razão apontada ponderada pelo número de respostas obtidas para cada uma das alíneas. Este índice é de 3,34 pontos numa escala de 4 pontos e consideraremos como as *razões mais importantes* todas aquelas que observem valores médios superiores a este valor e *razões menos importantes* todos os que se encontrem abaixo do índice. Justificamos chamar *razões menos e mais importantes* em vez de *razões muito e pouco importantes* pois o índice situa-se mais perto do limite superior da escala o que podemos interpretar como todas as razões apontadas no questionário são importantes para a adopção da RSE, umas mais e outras menos.

Assim sendo, indicaremos por ordem decrescente de importância as razões apontadas como mais importantes e os respectivos valores médios obtidos numa escala de 4 pontos: a motivação dos colaboradores (3,72 pontos); a contribuição para a sociedade (3,64 pontos); a maior sustentabilidade da empresa (3,64 pontos); a melhor relação com colaboradores (3,61 pontos); a melhor relação com comunidade (3,56 pontos); a redução riscos sociais e ambientais (3,44 pontos); a melhor relação com outros parceiros (3,42 pontos); a melhor relação com accionistas (3,39 pontos); a melhor relação com clientes (3,39 pontos); a valorização da imagem da empresa (3,36 pontos).

As razões identificadas como menos importantes, agora por ordem crescente de importância, são: o aumento das vendas (2,69 pontos); a redução dos custos operacionais (2,97 pontos); a possibilidade de diferenciar produtos (3,11 pontos); o aumento da produtividade (3,19 pontos); a redução de não-conformidades (3,24 pontos); a atracção de clientes (3,25 pontos); os valores pessoais dos accionistas (3,25 pontos); a melhor relação com organismos públicos (3,28 pontos).

Uma vez que foram utilizadas 18 variáveis para esta análise, tentámos reduzir os dados disponíveis através da análise de componentes principais (anexo K). No entanto, a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) utilizada para aferir a qualidade das correlações entre as variáveis apresentou um valor muito baixo (KMO=0,48) tornando esta análise inaceitável.

b. Grupo de controlo

Foi igualmente calculado um *índice de importância das razões para adoptar a RSE* (anexo L) que se verificou ser ligeiramente inferior ao calculado para a amostra principal: 3,27 pontos na

escala habitual de 4 pontos. De qualquer forma, este valor permite a mesma interpretação que foi feita para a amostra principal.

As principais diferenças encontradas relativamente à importância atribuída a cada variável explicativa da adopção da RSE comparativamente com a amostra principal são:

A redução de não-conformidades, a par com a melhor relação com colaboradores, clientes e parceiros (todas elas com 3,6 pontos numa escala de 4 pontos), são para este grupo a principal razão da adopção da RSE. Para a amostra principal, esta razão estava incluída no grupo das *razões menos importantes*.

A atracção de clientes (3,4 pontos numa escala de 4 pontos) é para este grupo uma das *razões mais importantes* para a adopção da RSE, ao contrário do verificado com a amostra principal.

Ao contrário, as razões maior sustentabilidade da empresa, redução dos riscos sociais e ambientais e melhor relação com accionistas, todos com 3,2 pontos numa escala de 4 pontos, são, para este grupo, *razões menos importantes* para a adopção da RSE.

6.4 Iniciativas de responsabilidade social levadas a cabo

a. Amostra principal

Foram apresentadas sete opções de resposta com o intuito de conhecer as iniciativas de RSE praticadas pelas empresas socialmente responsáveis e, de entre estas, quais as mais praticadas (anexo M).

Todas as empresas da amostra já levaram a cabo pelo menos uma iniciativa de RSE.

A *cause promotions* foi a iniciativa mais identificada pelos respondentes como já tendo sido posta em prática pela sua empresa com o intuito de despertar ou aumentar o interesse por uma causa (83%) ou com a finalidade de levar à acção por uma causa (75%).

A segunda iniciativa mais mencionada é a forma mais tradicional de apoio a uma causa e traduz-se na contribuição directa em dinheiro ou em espécie. Já foi adoptada por 67% das empresas da amostra.

A iniciativa menos frequente é aquela que faz depender a contribuição das vendas da empresa, atribuindo assim à causa uma parte dessas vendas (*cause related marketing*): apenas 8 empresas a mencionaram o que equivale a 22% da amostra.

De realçar que a iniciativa que implica um maior empenhamento por parte da empresa pois afecta e mobiliza toda a empresa (*social responsible business practices*) é referida como uma prática por mais de metade da amostra (20 empresas num total de 36).

As iniciativas que visam a divulgação de uma causa com vista a uma mudança comportamental (*corporate social marketing*) e que encorajam o voluntariado (*community volunteering*) são praticadas por 56% e 47% da amostra, respectivamente.

Falta mencionar que 3 empresas referiram defender outras iniciativas não contempladas nas opções de resposta e que passamos a transcrever:

- Conjunto de actividades integradas nos objectivos estratégicos do nosso Programa de Responsabilidade Social;
- Colaboração gratuita com ong e ipss³²;
- Desenvolvimento de programas que visem apoiar a comunidade em geral, seja de uma forma mais directa, através do voluntariado, seja através de programas nas áreas da educação, da cultura, da ciência, da tecnologia, do combate à info-exclusão, da promoção da diversidade.

b. Grupo de controlo

Nesta análise (anexo N), a principal diferença entre os grupos não está no tipo de iniciativas levadas a cabo mas sim na prática ou não de iniciativas de RSE uma vez que apenas 3 empresas do grupo de controlo já desenvolveram pelo menos uma iniciativa de RSE.

Relativamente ao tipo de iniciativa desenvolvida, a mais comum é a *corporate philanthropy*.

De referir que a *social responsible business practices* é referida como uma prática por duas empresas.

6.5 Implicações da responsabilidade social nas actividades de marketing

a. Amostra principal

Com o objectivo de avaliar as implicações da RSE nas actividades de marketing foi calculado um *índice de repercussões da RSE no marketing-mix* (anexo O – quadro 1) que resulta da média aritmética do valor médio obtido para cada variável analisada ponderada pelo número de respostas obtidas para cada uma das variáveis em análise. Deste cálculo resultou um índice de 2,06 pontos numa escala de 4 pontos. O facto deste índice se encontrar a meio da escala demonstra que as repercussões da adopção de uma postura socialmente

³² Instituições Particulares de Solidariedade Social

responsável no marketing operacional não são muito significativas apesar de se fazerem sentir.

Ao compararmos as médias obtidas para cada variável em análise com o índice de repercussões da RSE no marketing-mix concluímos que as mais influenciadas pela RSE e os respectivos valores médios apurados são, por ordem decrescente de importância: as mensagens comunicadas pela empresa (2,72 pontos); o processo produtivo/criativo dos produtos e serviços (2,35 pontos); os suportes de comunicação usados (2,26 pontos) e os serviços associados ao produto (2,15 pontos).

Da mesma forma, as variáveis menos influenciadas pela RSE agora por ordem crescente de importância, são: a margem de comercialização dos produtos/serviços (1,6 pontos); os canais de distribuição utilizados (1,72 pontos); o preço de venda dos produtos/serviços (1,74 pontos); as características físicas dos produtos (1,94 pontos) e a embalagem (2 pontos). Estes valores devem ser lidos na escala habitual de 4 pontos.

Para interpretar os resultados obtidos na perspectiva das variáveis tradicionais do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação) agrupámos as variáveis utilizadas no questionário dentro destas quatro variáveis do mix e calculámos o índice de repercussões da RSE em cada uma das variáveis do marketing-mix (*o índice de repercussões da RSE na política de produto, o índice de repercussões da RSE na política de preço, o índice de repercussões da RSE na política de distribuição e o índice de repercussões da RSE na política de comunicação*) utilizando a metodologia aplicada até aqui (anexo O – quadro 2). Obtivemos os seguintes resultados: observa-se que a política de comunicação é a mais afectada pela RSE (2,49 pontos) seguida da política de produto (2,12 pontos). Segue-se a política de distribuição (1,72 pontos) e por fim, a variável do mix menos influenciada pela RSE é a política de preço (1,67 pontos).

Mais uma vez, estes valores devem ser contextualizados na escala de 4 pontos utilizada.

b. Grupo de controlo

À semelhança do que foi feito para a amostra principal, também para o grupo de controlo foi calculado o *índice de repercussões da RSE no marketing-mix* (anexo P – quadro 1). Obteve-se para este índice o valor 1,64 pontos na escala de 4 pontos. Isto significa que este grupo percebe menos implicações da RSE no marketing-mix que as empresas pertencentes à amostra principal.

As diferenças continuam a encontrar-se quando calculamos os quatro índices do mix (anexo P – quadro 2) e obtemos os seguintes valores: índice de repercussões da RSE na política de produto (1,69 pontos), índice de repercussões da RSE na política de preço (1,5 pontos), o índice de repercussões da RSE na política de distribuição (1,75 pontos) e o índice de repercussões da RSE na política de comunicação (1,63 pontos). Isto significa que a política de distribuição é para este grupo a política que sofreu mais alterações pela adopção de uma postura socialmente responsável.

6.6 Influência da RSE na(s) marca(s) da empresa

a. Amostra principal

Para avaliar as percepções dos inquiridos sobre a influência da RSE na marca utilizou-se a mesma metodologia já utilizada para avaliar as implicações da RSE nas actividades de marketing e que resultou no cálculo do *índice de influência da RSE no capital da marca* (anexo Q) cujo valor é de 2,32 pontos numa escala de 4 pontos. Este índice é, tal como os anteriores, a média aritmética do valor médio obtido para cada variável analisada ponderada pelo número de respostas obtidas para cada uma das variáveis em análise.

Do valor obtido para o índice de influência da RSE no capital da marca podemos concluir que a percepção que a amostra tem sobre a influência da RSE nas marcas da empresa é que esta, apesar de se fazer sentir, não é muito significativa uma vez que o índice calculado se encontra pouco acima do ponto médio da escala.

Analisando a importância percebida pela amostra relativamente ao contributo que a RSE poderá dar a cada uma das 5 variáveis avaliadas, conclui-se que os outros atractivos da marca são os mais influenciados pela RSE (2,54 pontos) logo seguido da notoriedade da marca (2,43 pontos). Segue-se a imagem da marca (2,38 pontos) e a qualidade percebida (2,19 pontos) e como a variável menos influenciada pela RSE encontramos a fidelidade à marca (2,06 pontos).

b. Grupo de controlo

Mais uma vez e no seguimento da análise feita até aqui, calculámos o *índice de influência da RSE no capital da marca* (anexo R) para as respostas dadas pelo grupo de controlo. Obtivemos o valor 2,01 a analisar dentro da escala de 4 pontos. Podemos daqui concluir que este grupo percebe a influência da RSE no capital da marca como menos significativa que as empresas pertencentes à amostra principal.

Por outro lado, para este grupo, a influência da RSE repercute-se principalmente na notoriedade da marca (2,37 pontos) e só depois nos seus outros atractivos (2,2 pontos).

Estas empresas concordam com a amostra principal que, das variáveis em análise, aquela que é menos influenciável pela postura socialmente responsável da empresa é a fidelidade à marca. No entanto, a opinião acerca da intensidade dessa influência difere entre os dois grupos para esta e para as 5 variáveis em análise como seria de esperar após analisarmos o *índice de influência da RSE no capital da marca*.

7 Conclusões, limitações e contributos para estudos futuros

7.1 Conclusões

A receptividade ao tema *responsabilidade social das empresas* foi a principal diferença encontrada entre o grupo constituído pelas empresas portuguesas certificadas pelas normas SA8000, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 e HACCP e/ou pelas empresas que são associadas das organizações sem fins lucrativos defensoras e promotoras da responsabilidade social e o outro grupo: apesar de todas as empresas de ambos os grupos se identificarem como socialmente responsáveis, as taxas de respostas obtidas para os dois grupos (14 e 7%, respectivamente) reflecte que o grupo constituído por empresas não certificadas e não associadas dá menor importância ao tema e conseqüentemente, está menos disponível para ele que o primeiro grupo. Esta conclusão saiu reforçada após o contacto telefónico com as empresas na tentativa de obter mais respostas, momento em que tivemos oportunidade de confirmar a fraca receptividade ao tema.

De uma forma geral, a dimensão social interna (política de recursos humanos) e a dimensão ambiental da RSE segundo a perspectiva do Livro Verde é uma já realidade em todas as empresas questionadas. O mesmo não se pode afirmar relativamente à dimensão social externa avaliada (relações com fornecedores e distribuidores) que se encontra ainda aquém do socialmente desejado.

Relativamente às ferramentas de RSE utilizadas, muitas empresas pertencentes ao grupo constituído por empresas certificadas e/ou associadas já produzem relatórios de responsabilidade social e algumas são alvo de auditorias externas de RSE. O mesmo não é verdade para o outro grupo analisado.

As empresas inquiridas identificam as razões que as levaram a adoptar a RSE com as razões apresentadas no ponto 2.3 deste estudo. De entre as razões apresentadas destacam-se a motivação dos colaboradores, a contribuição para a sociedade, a melhor relação com colaboradores, a melhor relação com a comunidade, a melhor relação com outros parceiros, a melhor relação com clientes e a valorização da imagem da empresa como as razões mais importantes. O aumento das vendas, a redução dos custos operacionais, a possibilidade de diferenciar produtos, o aumento da produtividade, os valores pessoais dos

accionistas e a melhor relação com organismos públicos são identificados como as razões menos importantes.

Na análise das iniciativas de RSE, a diferença encontrada entre os grupos é grande: enquanto que na amostra de empresas certificadas e/ou associadas todas já tinham estado envolvidas em pelo menos uma iniciativa, no segundo grupo encontramos duas empresas (40% da amostra) que nunca desenvolveram iniciativas de RSE.

Quando olhamos para o tipo de iniciativas levadas a cabo encontramos principalmente iniciativas com o objectivo de despertar ou aumentar o interesse por uma causa ou com a finalidade de levar à acção por uma causa a par com a contribuição directa a uma causa na forma de donativos em dinheiro ou em espécie. Estas iniciativas são teoricamente as que envolvem menos esforços por parte da empresa.

Paralelamente, encontramos em 50% das empresas certificadas e/ou associadas a adopção e a condução de práticas discricionárias.

Um dos principais objectivos a que nos propusemos foi avaliar as implicações da responsabilidade social nas actividades de marketing e sobre o assunto concluímos que, para ambas as amostras, a percepção destas implicações não era significativa. Esta observação pode ser sintomática da não integração das actividades desenvolvidas no âmbito da RSE no plano de marketing das empresas.

Observámos também que as variáveis mais influenciadas dentro do marketing-mix são as políticas de comunicação (segundo a amostra de empresas certificadas e/ou associadas) e de distribuição (para o segundo grupo) sendo a política de preço a menos sensível à RSE (para ambos os grupos). O facto da política de distribuição ter sido eleita pelo segundo grupo resulta de uma empresa ter atribuído ponderação mais elevada à alínea que avalia a implicação sobre os canais de distribuição, dentro de um grupo de apenas 4 respostas a esta questão. Os outros dois resultados vão de encontro ao descrito no ponto *implicações da RSE na política de marketing* deste estudo: a comunicação das iniciativas de RSE é essencial para atingir os objectivos especialmente no caso das iniciativas de *cause promotions* que foram as mais referidas e a política de preços é, por natureza, a variável menos influenciada com excepção do caso das empresas que desenvolvem iniciativas de *cause related marketing*. Lembramos que esta iniciativa foi a menos mencionada.

Sobre este objectivo a que nos propusemos, resta-nos reflectir sobre os resultados obtidos pela política de produto: embora teoricamente esta variável seja das mais influenciáveis por razões como a implementação do conceito de produto utilizável pelo maior número possível de indivíduos ou o conceito de rótulos sociais, a verdade é que, tal como é referido no ponto 2.5.2 deste estudo, o conceito de rótulo sociais é ainda desconhecido da maioria das empresas nacionais. A confirmá-lo temos o resultado da avaliação feita à influência da RSE na embalagem do produto: 2 pontos numa escala de 4 pontos.

O último objectivo que definimos visava reunir percepções sobre a influência da RSE na(s) marca(s) da empresa. Para tal foi usado o conceito de capital da marca desdobrado nas suas cinco componentes: fidelidade à marca, notoriedade da marca, qualidade percebida, imagem de marca e outros atractivos da marca.

Calculado o *índice de influência da RSE no capital da marca*, apercebemo-nos que este se traduz numa influência pouco acentuada, apesar disso, superior às implicações da RSE no marketing-mix. De ressaltar, no entanto, que estamos apenas a medir percepções.

Observámos que os pilares do capital da marca mais influenciados pela RSE são os outros atractivos da marca e a sua notoriedade. Isto significa, segundo o modelo do capital da marca, que a adopção de uma política socialmente responsável poderá trazer como vantagens à empresa: novas vantagens concorrenciais, a criação de maior familiaridade com a marca e o desenvolvimento da preferência dos consumidores por esta, a RSE funcionará como um critério de selecção na compra e será uma âncora para os outros traços de marketing.

Por outras palavras, a opinião das empresas inquiridas é que a adopção de uma postura socialmente responsável influencia positiva e moderadamente a(s) marca(s) da empresa, permitindo assim a criação de valor, tanto para a empresa como para os clientes.

Após o exposto, parece-nos que há efectivamente diferenças na responsabilidade social manifestada pelos dois grupos: o primeiro grupo constituído pelas empresas associadas de uma organização promotora da RSE e/ou pelas empresas certificadas ambientalmente ou no âmbito da RSE, da segurança alimentar, da saúde ou da segurança no trabalho está, de uma forma geral, efectivamente empenhado na interiorização do conceito de RSE estratégica apesar das empresas que o integram se encontrarem em diferentes fases desse

processo de aprendizagem enquanto que o segundo grupo, também de uma forma geral, pratica a RSE pontualmente, sem objectivos estratégicos definidos.

7.2 Limitações

A natureza das amostras, não representativas e não probabilísticas, e as suas reduzidas dimensões (36 e 5 empresas) impedem que sejam feitas generalizações para o universo de empresas socialmente responsáveis. As conclusões aqui apresentadas apenas poderão ser lidas no contexto amostral deste estudo.

De referir também que as características das amostras condicionaram também as técnicas estatísticas utilizadas.

7.3 Contributos para estudos futuros

Após a conclusão deste estudo, abrem-se novas perspectivas nomeadamente no que respeita a estudos futuros. Neste sentido, gostaríamos de deixar aqui duas sugestões:

A primeira prende-se, em parte, com as limitações deste estudo: seria pertinente avaliar estas mesmas variáveis e/ou outras utilizando agora uma amostra representativa e probabilística com o objectivo de comparar com as conclusões aqui descritas, de averiguar possíveis diferenças entre as empresas que efectivamente praticam a responsabilidade social e aquelas que apenas o dizem fazer e, porque não, generalizar as conclusões a todas as empresas portuguesas defensoras da RSE.

A RSE é um compromisso de longo prazo e é também um conceito de aplicação recente em Portugal pelo que as empresas ainda têm um longo caminho a percorrer. Por outro lado, a incorporação de novas características na marca é um processo igualmente moroso.

Parece-nos interessante, e deixamos como segunda sugestão, voltar a avaliar a percepção da amostra principal sobre a influência da RSE nas marcas das suas empresas com o objectivo de analisar a evolução desta percepção ao longo do tempo.

Bibliografia

- AccountAbility (2003), National corporate responsibility index 2003, disponível em www.accountability21.net
- AccountAbility (2005), National corporate responsibility index 2005, disponível em www.accountability21.net
- Andreasen, Alan e Drumwright, Minette (2000), *Ethics in Social Marketing*, Washington DC: Georgetown University Press
- APEME (2004), Consumidores portugueses: um roteiro da felicidade, disponível em www.sairdacasca.pt
- Balmer, John M. T. E Greyser, Stephen A. (2003), *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation and corporate branding*, London: Routledge
- Bloom, Paul N. e Gundlach, Gregory T. (2000), *Handbook of Marketing and Society*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Brochand, Bernard et alii (1999), *Publicitor – 1ª edição*, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Burke, Lee e Logsdon, Jeanne M. (1996), How Corporate Social Responsibility pays off, *Long Range Planning (International Journal of Strategic Management)*, vol. 29, nº4, pp. 495-502
- Castilho, António et alii, *NP EN ISO 14001: 1999 – Guia interpretativo (GINT 14.1)* disponível em www.apcer.pt
- Chahal, Hardeep e Sharma, R. D. (2005), Implications of corporate social responsibility on marketing performance: a conceptual framework, disponível em http://209.85.129.104/search?q=cache:i9ud_rfBIIQJ:mubs.mdx.ac.uk/conferences/bpcsr05/02_csr_supplychain
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde – Promover um quadro para a responsabilidade social das empresas*, disponível em [//europa.eu.int](http://europa.eu.int)
- Comissão Europeia (2002), *Corporate Social Responsibility – A business contribution to sustainable development*, disponível em [//europa.eu.int](http://europa.eu.int)
- Comissão Europeia (2004), *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias

- Comissão Europeia (2004), *Igualdade e combate à discriminação na União Europeia alargada - Livro Verde*, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias
- Crane, Andrew e Desmond, John (2002), Societal marketing and morality, *European Journal of Marketing*, n°36, pp.548-569
- Crane, Andrew e Matten, Dirk (2004), *Business Ethics – A European perspective*, Nova Iorque: Oxford University Press Inc.
- Exame Maiores & Melhores (2006), pp104-123
- Handy, Charles (2002), What's a business for?, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, pp. 65-82
- Gonçalves, Benjamin et alii (2006), *Responsabilidade Social Empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor*, disponível em www.ethos.org.br
- Jenkins, Heledd e Hines, Frances (2003), *Shouldering the burden of corporate social responsibility: what makes business get committed?*, Cardiff: The Centre for Business relationships, accountability, sustainability & society
- Kapferer, Jean-Noel (1995), *Strategic brand management – new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York : The Free Press
- Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing - a edição do novo milénio*, São Paulo: Prentice Hall
- Kotler, Philip e Lee, Nancy (2005), *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc
- Lambin, Jean-Jacques (2000), *Marketing estratégico*, 4ª ed., Lisboa : McGraw-Hill
- Lewis, Stewart (1999), *Measuring Corporate Reputation*, disponível em www.mori.com
- Lewis, Stewart (2003), *Reputation and Corporate Responsibility*, disponível em www.mori.com
- Lewis, Stewart (2002), *Who's in charge of the brand? – Reflections on brand and reputation*, disponível em www.mori.com
- Lindon, Denis et alii (2004), *Mercator XXI - Teoria e prática do Marketing* 10ª ed., Lisboa : Publicações Dom Quixote
- Maignan, Isabelle e Ferrel, O.C. (2004), Corporate social responsibility: an integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol32, n°1, pp 3-19

- Mendes, Fernando Ribeiro (2004), *Responsabilidade social da empresa*, disponível em www.janusonline.pt
- Miles, Morgan e Munilla, Linda (2004), The potential impact of Social Accountability Certification on marketing: a short note, *Journal of Business Ethics*, Mar 2004, n° 50, pp 1-11
- Moura, Rui et alii (2004), *Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional*, Lisboa : Mundiserviços
- Murphy, P. E. et alii (2005), *Ethical marketing*, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Pinto, Gonçalo Rebelo (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal – 2004*, Lisboa: Centro de Formação para o Comércio e Afins (CECOA)
- Porter, Michael E. e Kramer, Mark R (2002), The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, pp 27 – 64
- Porter, Michael E. e Kramer, Mark R (2006), Strategy Society – the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review December 2006*, pp 78-92
- Rego, Arménio et alii (2006), *Gestão ética e socialmente responsável – teoria e prática*, Lisboa : Editora RH
- Rodrigues, Carlos e Guedes, Júlio, *Linhas de orientação para a interpretação da norma OHSAS 18001/NP 4397*, disponível em www.apcer.pt
- Santos, Maria João et alii (2005), *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, Oeiras : Celta Editora
- Santos, Maria João et alii (2006), *Responsabilidade Social nas PME*, Lisboa : Editora RH
- Schultz, Majken et alii (2000), *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*, New York : Oxford University Press
- Sekaran, Uma (2003), *Research methods for business 4ª ed.*, New York: John Wiley & Sons, Inc
- Smith, Craig (1994), The new corporate philanthropy, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, pp. 157-187
- Solomon, Michael (2002), *Consumer behavior – buying, having and being 5th edition*, New Jersey : Prentice Hall International, Inc

- Spence, E. H. e Heekeren, B. van (2005), *Advertising Ethics*, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Tsoutsoura, Margarita (2004), *Corporate Social Responsibility and financial performance*, Berkeley, disponível em www.haas.berkeley.edu
- Vágási, Mária (2004), Integration of the sustainability concept into strategy and marketing, *Periodica Polytechnica Ser. Soc. Man. Sci.*, vol48 nº2, pp. 245-260
- Zadek, Simon (2004), The Path to Corporate Responsibility, *Harvard Business Review* Dez2004

Sites consultados

- Associação Portuguesa de Certificação, pesquisado a 01.07.2006 de www.apcer.pt
- Associação portuguesa de ética empresarial (online), pesquisado a 11.03.2006 de www.apce.pt
- BCSD Portugal, pesquisado a 11.03.2006 de www.bcsdportugal.org
- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, pesquisado a 11.03.2006 de www.bcsdportugal.org
- CSR europe, pesquisado a 11.03.2006 de www.csreurope.org
- Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável, pesquisado a 03.12.2006 de www.planotecnologico.pt
- Grupo Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (online), pesquisado a 11.03.2006 de www.grace.pt
- RSE Portugal (online), pesquisado a 11.03.2006 de www.rseportugal.org
- Social Accountability International, pesquisado a 01.07.2006 de www.sa-intl.org
- United Nations Global Compact, pesquisado a 11.03.2006 de www.unglobalcompact.org

Anexos

Anexo A

Questionário sobre a responsabilidade social das empresas

Sim	Não
1	2

- 1 A sua empresa tem em consideração os valores éticos e o respeito pelo Ser Humano, pela comunidade e pelo ambiente que a rodeia enquanto procura o sucesso comercial?

Caso responda não, surge a mensagem: Obrigada pela sua colaboração.

I. Razões para a adopção da responsabilidade social das empresas

1	Que importância atribui aos seguintes factores para a adopção de uma postura socialmente responsável por parte da sua empresa:	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Não sei
		1	2	3	4	99
a	Valorização da imagem da empresa					
b	Motivação dos colaboradores					
c	Possibilidade de diferenciar produtos/serviços através da associação destes a uma empresa “mais humana”					
d	Possibilidade de atracção de novos clientes que valorizem a atitude responsável da empresa					
e	O aumento das vendas					
f	Melhor gestão das relações com os colaboradores					
g	Melhor gestão das relações com os clientes					
h	Melhor gestão das relações com os fornecedores e outros parceiros de negócio					
i	Melhor gestão das relações com os accionistas/donos da empresa					
j	Melhor gestão das relações com a comunidade em geral					
k	Melhor gestão das relações com os organismos públicos					
l	Maior sustentabilidade do negócio na perspectiva da sustentabilidade baseada nas vertentes económica, social e ambiental					
m	Redução dos riscos sociais e ambientais inerentes à actividade					
n	Redução de alguns custos operacionais					
o	Aumento da produtividade					
p	Redução das não-conformidades					
q	Valores pessoais dos accionistas e/ou corpo dirigente da empresa					
r	Contribuição para a sociedade					

II. Caracterização das empresas relativamente à sua responsabilidade social

- 1 Os seguintes aspectos estão considerados na gestão dos Recursos Humanos da sua empresa?

Sim	Não
1	2

a	Estabilidade profissional, formação profissional e gestão de carreiras		
b	Igualdade de direitos entre colaboradores		
c	Conciliação das esferas do trabalho e da vida privada dos colaboradores		
d	Política salarial e de benefícios		
e	Participação dos trabalhadores na decisão, capital e lucros		
f	Política de recrutamento não discriminatória e favorável à integração de pessoas vítimas de exclusão social		
g	Política de saúde e segurança no trabalho		

2	Os seguintes aspectos estão considerados pela sua empresa na escolha de fornecedores e distribuidores?	Sim	Não
		1	2
a	Exigência de um código de ética na forma escrita		
b	Exigência de certificação ambiental		

3	No âmbito da protecção do meio ambiente, a sua empresa tem em consideração os seguintes factores?	Sim	Não
		1	2
a	Gestão das emissões poluentes ao longo de toda a cadeia de produção		
b	Gestão dos resíduos ao longo de toda a cadeia de produção		

4	Na gestão da responsabilidade social da sua empresa, indique se utiliza as seguintes ferramentas:	Sim	Não
		1	2
a	Declaração de missão		
b	Código de conduta		
c	Declaração de princípios		
d	Relatórios periódicos de responsabilidade social empresarial		
e	Auditorias externas no âmbito da responsabilidade social empresarial		
f	Benchmarking		

5	Em que fase se encontra a sua empresa actualmente:		
a	Os valores da empresa estão formalizados num código de conduta ou numa declaração de princípios mas estão pouco incorporados nos processos de trabalho e nas atitudes dos colaboradores.		1
b	Os valores e princípios da empresa da organização estão expressos num documento formal e são difundidos sistematicamente a todos os interessados por uma pessoa ou área responsável por esta difusão		2

c	A empresa possui um código de conduta em português e adaptado ao contexto local (no caso de multinacionais) e tem um plano de formação para todos os funcionários de modo a garantir que estes princípios são incorporados nos processos de trabalho e nas atitudes. Estas acções estão a cargo de uma pessoa ou área responsável. A responsabilidade social da empresa é alvo de reporting		3
d	Além disto, este código de conduta prevê a participação de todos os interessados nas suas revisões e é submetido a controlo e auditorias periódicas. A responsabilidade destas acções está a cargo de uma equipa multidisciplinar. Estes princípios são tidos em conta na gestão estratégica do negócio. A empresa subscreve normas internacionais de responsabilidade social		4
e	Além disto, promove discussões junto das empresas concorrentes no sentido de difundir as boas práticas que utiliza e desenvolver padrões de concorrência socialmente responsável.		5
f	Nenhuma das anteriores		6

III. Caracterização das iniciativas de responsabilidade social

1	Quais das seguintes iniciativas já foram desenvolvidas pela empresa individualmente ou em parceria com outras organizações?	1
a	Entrega de donativos em dinheiro ou em géneros com o objectivo de aumentar o interesse e a preocupação por uma causa	
b	Entrega de donativos em dinheiro ou em géneros com o objectivo de suportar uma angariação de fundos, uma participação ou o recrutamento voluntário para uma causa.	
c	Contribuição com uma percentagem do rendimento proveniente das vendas de um produto para uma determinada causa	
d	Divulgação de uma causa no âmbito da saúde pública, segurança, ambiente, bem-estar comunitário ou outro interesse com vista a uma mudança comportamental.	
e	Contribuição directa a uma causa na forma de donativos em dinheiro.	
f	Suporte e encorajamento dos colaboradores, fornecedores, parceiros de distribuição e/ou franchisados a oferecerem voluntariamente o seu tempo, conhecimentos técnicos, talentos, ideias e/ou trabalho físico a organizações comunitárias locais e a causas.	
g	Adopção de práticas e investimentos discricionários por parte da empresa com vista ao bem-estar social da comunidade e à protecção ambiental.	
h	Nenhuma das anteriores	
i	Outras não contempladas. Especifique: (CAMPO DE TEXTO LIVRE)	

IV. Implicações da responsabilidade social na estratégia de marketing

1		Avalie a mudanças verificadas nas seguintes áreas em consequência da adopção da responsabilidade social por parte da empresa.		Nada alterado	Pouco alterado	Alterado	Muito alterado	Não aplicável
		1	2	3	4	99		
a	Processo produtivo (de criação) dos produtos (serviços)							
b	Características físicas dos produtos							

c	Embalagem (incluindo rotulagem)					
d	Serviços associados					
e	Canais de distribuição					
f	Preço de venda dos produtos/serviços					
g	Margem de comercialização dos produtos/serviços					
h	Suportes de comunicação habitualmente utilizados para divulgar os produtos/serviços					
i	Mensagens habitualmente comunicadas pela empresa					

2 Avalie a influência da responsabilidade social da sua empresa sobre os seguintes aspectos:

		Nada influente	Pouco influente	Influente	Muito influente	Não
		1	2	3	4	99
a	A fidelidade à(s) marca(s) da sua empresa					
b	A capacidade de um potencial comprador identificar determinada marca da sua empresa de modo suficientemente detalhado para a propor, escolher ou utilizar					
c	A qualidade percebida dos produtos ou serviços da sua empresa					
d	O conjunto das representações mentais (cognitivas e afectivas) criado relativamente à(s) marca(s) da sua empresa					
e	Outros atractivos da(s) marca(s) da sua empresa					

V. Caracterização geral das empresas

1 Indique o volume de vendas obtido pela sua empresa em 2005

a	Mais de 5.000.000.000,00 euros		1
b	Entre 1.000.000.000,00 euros e 5.000.000.000,00 euros		2
c	Entre 500.000.000,00 euros e 1.000.000.000,00 euros		3
d	Entre 200.000.000,00 euros e 500.000.000,00 euros		4
e	Entre 75.000.000,00 euros e 200.000.000,00 euros		5
f	Entre 20.000.000,00 euros e 75.000.000,00 euros		6
g	Menos de 20.000.000,00 euros		7

2 Em qual dos seguintes grupos se insere a actividade da sua empresa?

a	Agricultura e pescas		1
b	Água, combustíveis, electricidade e gás		2
c	Automóvel		3
d	Banca e seguros		4

e	Celulose e papel		5
f	Construção		6
g	Edição, informação e artes gráficas		7
h	Higiene e limpeza		8
i	Madeira, cortiça e móveis		9
j	Material eléctrico e de precisão		10
k	Metalomecânica e metalurgia de base		11
l	Minerais metálicos e não metálicos		12
m	Outros serviços		13
n	Produtos alimentares		14
o	Produtos farmacêuticos		15
p	Química		16
q	Retalho e consumo		17
r	Telecomunicações		18
s	Têxteis		19
t	Transportes e logística		20
u	Turismo e lazer		21

3 A sua empresa é associada de alguma organização promotora da responsabilidade social nas empresas?

Sim	Não
1	2

4 A sua empresa é certificada no âmbito de alguma norma internacional ambiental, de responsabilidade social, de segurança alimentar ou de saúde e segurança no trabalho?

Sim	Não
1	2

5 Qual a sua função dentro da empresa?

a	Director geral ou administrador		1
b	Director de marketing		2
c	Director comercial		3
d	Director de recursos humanos		4
e	Responsável pela área de Responsabilidade Social		5
f	Director de imagem		6
g	Director de clientes		7
h	Outra. Qual?		8

Sim	Não
-----	-----

Muito obrigada pela sua participação. Gostaria de receber uma cópia deste trabalho depois de concluído?

Caso responda sim, indique o e-mail para envio: (CAMPO DE TEXTO LIVRE)

1	2

Se considerar que há informação importante sobre o tema que não foi abordada neste questionário ou se pretender comentar alguma questão das que lhe foram colocadas, agradecemos que utilize o espaço que se segue.

(CAMPO DE TEXTO LIVRE)

Anexo B

Lista de empresas inquiridas para a amostra principal

3DTech - PRODUÇÃO, OPTIMIZAÇÃO E REENGENHARIA, LDA.
A. SILVA MATOS, Metalomecânica, S.A.
ABN - AMRO BANK, NV
ACTARIS - Sistemas de Medição, Lda.
Adp - ÁGUAS DE PORTUGAL, S.G.P.S., S.A.
AFFINIS, SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA E MANUTENÇÃO, SA
AGS-ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE SISTEMAS DE SALUBRIDADE, SA
Alcatel
ALD Automotive
Aleluia - Cerâmicas S.A.
ALSTOM PORTUGAL, SA
ALTER, S.A.
AMAL - Construções Metálicas, S.A.
AMORIM IMOBILIÁRIA, S.G.P.S., S.A.
ANA AEROPORTOS DE PORTUGAL SA
ANTÓNIO ALVES RIBEIRO & FILHOS, LDA
APADIL - Armaduras, Plásticos e Acessórios de Iluminação, SA
AQUAPOR - SERVIÇOS, S.A. (AMB.)
ASEA BROWN BOVERI, S.A.
ATB Acabamentos Têxteis de Barcelos, Lda.
AUTO-SUECO, LDA. - Unidade de Retalho Gaia
AXA PORTUGAL
BA VIDRO, S.A.
BAKTÉRIA - CONSULTADORIA E DESIGN SOCIEDADE UNIPessoal, LDA
BALUARTE-SOC. DE RECOLHA E RECUPERAÇÃO DE DESPERDÍCIOS, LDA
BANCO BPI, S.G.P.S., S.A.
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, S.A.
BANCO ESPIRÍTO SANTO
BANCO SANTANDER TOTTA

BANIF - BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL, SA
BARCLAYS BANK PLC - Sucursal em Portugal
BASCOL - CONSTRUÇÃO CIVIL, S.A.
BIAL - PORTELA & COMPANHIA, S.A.
BITZER (PORTUGAL), Compressores para Frio, S.A.
BLB - INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, S.A.
BP Portugal, SA
BRISA- AUTO-ESTRADAS de PORTUGAL
C & C consultores de comunicação, Lda
C. DA SILVA (VINHOS) S.A.
CABELTE - Cabos Eléctricos e Telefónicos, S.A.
CAETANOBUS - Fabricação de Carroçarias, S.A.
CAIMA - INDÚSTRIA DE CELULOSE, S.A. e CAIMA ENERGIA – EMPRESA DE
GESTÃO E EXPLORAÇÃO DE ENERGIA, SA
CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, S.A.
CENFIM - CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA
METALÚRGICA E METALOMECÂNICA
CEPSA PORTUGUESA PETRÓLEOS, S.A.
CEV-CONSULTORES EM ENGENHARIA DO VALOR, LDA
CHAMPCORK Rolhas de Champanhe, S.A.
CIFIAL SGPS, SA
CIMPOR PORTUGAL, S.G.P.S., S.A.
CIN Corporação Industrial do Norte, S.A.
CIPADE Indústria e Investigação de Produtos Adesivos, S.A.
CITIBLOC - CONSTRUÇÕES, Lda.
CITRUP - Centro Integrado de Tratamento de Resíduos Últimos do Porto, Lda.
CME-Construção e Manutenção Electromecânica, S.A.
COELHOCORK - ROLHAS DE CORTIÇA, LDA.
COMPANHIA DAS LEZÍRIAS, S.A.
COMPANHIA DE SEGUROS ALLIANZ PORTUGAL, SA.
COMPANHIA IBM PORTUGUESA, SA
COMPANHIA INDUSTRIAL DE RESINAS SINTÉTICAS, CIRES, S.A.
COMPUQUALI - SERVIÇOS E CONSULTADORIA INFORMÁTICA, SA

CONSTRUTORA DA BAIRRADA Sociedade de Construções Lda
COSTAMPA - Estamparia de Malhas e Confecções, Lda.
COUTO & BRANDÃO, Produtos Alimentares, Lda
COVILIS - Companhia do Vidro de Lisboa, Unipessoal, Lda
COVIPOR - Companhia Vidreira do Porto, Lda.
CP - CAMINHOS DE FERRO PORTUGUESES
CTT - CORREIOS DE PORTUGAL
CUF, SGPS, S.A.
Curtumes Boaventura, Lda (Ambiente)
Cushman & Wakefield
DALKIA, SGPS, SA
DANONE PORTUGAL, S.A.
DELOITTE CONSULTORES, SA
DELTA CAFÉS, SGPS
DHL Express Portugal, Lda
DURIT - METALURGIA PORTUGUESA DO TUNGSTÉNIO, LDA.
Ecoprogresso, consultores em ambiente e desenvolvimento, SA
EDIA - EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO E INFRAESTRUTURAS DO
ALQUEVA, SA.
EDIFER SGPS, S.A.
EDM - EMPRESA DESENVOLVIMENTO MINEIRO, SA.
EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, S.A.
EFACEC CAPITAL, SGPS, SA.
EFAPEL - Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A.
ENGIGÁS - TECNOLOGIA MULTI-SERVIÇOS DE ENGENHARIA, SA
EPAL-EMPRESA PORTUGUESA DAS ÁGUAS LIVRES, SA
EPME - EMPRESA PORTUGUESA DE MONTAGENS ELÉCTRICAS, S.A.
ERICSSON TELECOMUNICAÇÕES LDA.
ERNST & YOUNG, LDA.
ESPÍRITO SANTO RESOURCES
Essilor
EURODOIS - Artes Gráficas, Lda
EURONEXT LISBON - Soc. Gestora de Mercados Regulamentares, SA

EURO-SCANNER, REPRODUÇÃO GRÁFICA VIA ELECTRÓNICA, LDA
FÁBRICA TÊXTIL RIOPELE, S.A.
FAURECIA - Sistemas de Interiores de Portugal - Componentes para Automóvel, S.A.
FDO CONSTRUÇÕES, S.A.
FERGRUPO Construções e Técnicas Ferroviárias, S.A.
FERPINTA - INDUSTRIA DE TUBOS DE AÇO DE FERNANDO PINHO
TEIXEIRA
FERRAZ & FERREIRA, LDA
Fiorima - Fabricação de Peúgas, S.A.
FITLENE - Têxteis Artificiais, S.A.
FLEXITEX - FÁBRICA DE TECIDOS, S.A.
FREZITE FERRAMENTAS DE CORTE, SA
FRINA - Frigoríficos Nacionais, SA
FRIOPASTEL, Lda.
FRULACT Ingredientes para a Indústria de Lacticínios, S.A.
GALP ENERGIA, SGPS, S.A.
GAMBRO II - Produtos de Hemodiálise, Lda.
GAMETAL - METALÚRGICA DA GANDARINHA, S.A.
GASIN - Gases Industriais, S.A.
GELPEIXE - ALIMENTOS CONGELADOS, SA
Globalcitizenship
Grundfos
GRUPO LUÍS SIMÕES
GRUPO PORTUCEL SOPORCEL
GRUPO STAP
GUIALMI - Empresa de Móveis Metálicos, S.A.
HEIDRICK & STRUGGLES - CONSULTORES DE GESTÃO, LDA
HIDROPROJECTO, ENGENHARIA E GESTÃO, SA
HUF portuguesa
Hydro Building Systems - Sistemas de Alumínio para a Construção, Lda.
IBM
ICEL-INDÚSTRIA DE CUTELARIAS DA ESTREMADURA, SA
IMA - INDÚSTRIA DE MOLDES DE AZEMÉIS, LDA.

Inapa
INFORMA D&B SOCIEDADE UNIPessoal, LDA.
Inforpress
Intertek Labtest
IRMÃOS CAVACO, S.A.
Irmãos Rodrigues Confecções S.A.
ITAU- Instituto de Alimentação Humana, S.A.(AMB.)
J. CARQUEJA - FRUTOS SECOS, Lda.
Jado Ibéria Produtos Metalúrgicos S.A.
JAYME DA COSTA, MECÂNICA E ELECTRICIDADE SA
JERÓNIMO MARTINS, S.G.P.S., S.A.
JMR José Machado Ribeiro e Filhos, Lda
KILOM-SOCIEDADE AGRÍCOLA E PECUÁRIA DA QUINTA DOS LOMBOS, S.A.
KPMG AUDITORES, SA
LABORATÓRIO EDOL-PRODUTOS FARMACÊUTICOS S.A.
LACTICÍNIOS DAS MARINHAS, LDA
LACTOGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.
LAMEIRINHO - Indústria Têxtil, S.A.
LASER BUILD - COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS, UNIPessoal,
Lda.
LEGRAND ELÉCTRICA, S.A.
LIDERGRAF - Artes Gráficas, S.A.
Linklaters
LIPACO - Linhas para Confecções, Lda.
LMSA - ENGENHARIA DE EDIFÍCIOS, SA
MABERA - Acabamentos Têxteis, S.A.
MADEIPORTO - MADEIRAS E DERIVADOS, S.A.
Manpower
MARQUES BRITAS, S.A.
MARRACHINHO-SUPERMERCADOS DO ALGARVE, SA
MARTIFER - Construções Metalomecânicas, S.A.
MATEACE - ELECTRICIDADE, S.A.
MATESICA - MATERIAIS SINTÉTICOS PARA CONSTRUÇÃO, S.A.

MECI - Gestão de Projectos de Engenharia, S.A.
Media Health Portugal
METROPOLITANO DE LISBOA, E.P.
MICROPLÁSTICOS, S.A.
MICROSOFT PORTUGAL
MILUPA PRODUÇÃO - FABRICO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.
Miranda Correia Amendoeira & Associados
MMDesinfecções, LDA.
MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS, SA
MOLIPOREX-Moldes Portugueses Importação Exportação, S.A.
Montepio Geral
MOTA-ENGIL, SGPS, SA
NESTLÉ PORTUGAL, S.A.
NORBOX EMBALAGENS, S.A.
Novartis
NOVOTIPO EUROPA - Indústria e Comércio de Embalagens, S.A.
NUTRINVESTES, S.G.P.S., S.A.
Oceanário de Lisboa, SA (Ambiente)
OFFSETLIS - Indústria Gráfica, Lda (Ambiente)
OFM-Obras Públicas, Ferroviárias e Marítimas, S.A.
OLEGÁRIO FERNANDES-ARTES GRÁFICAS, SA
ORIVÁRZEA - ORIZICULTORES DO RIBATEJO, S.A
Páginas Amarelas
PAINEL 2000 Sociedade de Produção de Painéis S.A.
PALMIGRÁFICA ARTES GRÁFICAS, LDA
PARQUE EXPO ' 98 S.A.
PETROTEC - ASSISTÊNCIA TÉCNICA AO RAMO PETROLÍFERO, S.A.
PORCEL - Indústria Portuguesa de Porcelanas, S.A.
Porcelanas Costa Verde S.A.
PORTAX - Componentes de Móveis, S.A
PORTUGAL TELECOM.
PRICEWATERHOUSECOOPERS.
ProCME - GESTÃO GLOBAL DE EMPRESAS, SA.

Procter & Gamble Porto - Fabricação de Produtos de Consumo, Sociedade Unipessoal,
Lda

PRODUTOS SARCOL, S.A.

Prosegur

PROVIMI PORTUGUESA - CONCENTRADOS PARA ALIMENTAÇÃO DE
ANIMAIS, S.A.

RAMALHO ROSA COBETAR Sociedade de Construções S.A.

RECKITT BENCKISER (PORTUGAL), S.A.

RECTIMOLD - Rectificação de Moldes, Lda.

REFER,E.P.

REN - Rede Elétrica Nacional, SA

REPSOL YPF.

RODO CARGO - TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE MERCADORIAS

S2M - Sociedade de Manutenção de Metropolitanos (Instalações Fixas) S.A.

SAFIRA SERVICES S.A. Limpeza e Espaços Verdes

SAIR DA CASCA - COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL, LDA.

SALVADOR CAETANO I.M.V.T., S.A.

SANINDUSA - Indústria de Sanitários, S.A.

SANTOS BAROSA - VIDROS, S.A.

SAPEC AGRO, S.A.

SECIL - Companhia Geral de Cal e Cimento, S. A.

SEGURES TÊXTEIS Lda

Select Vedior

SELENIS - INDÚSTRIA DE POLÍMEROS, SA

SGS PORTUGAL, SA

SIEMENS, SA

SIKA Portugal, S.A.

SIMRIA - Saneamento Integrado dos Municípios da Ria, S.A.

SINASE, RECURSOS HUMANOS, ESTUDOS E DESENVOLVIMENTO DE
EMPRESAS, LDA

Sistemas Mc Donalds Portugal, Lda

Sociedade Portuguesa do Acumulador Tudor, Lda.

SOLIDAL - Condutores Eléctricos, S.A.

SOLVAY PORTUGAL, Lda.
SOLVERDE, S.A.
Solzaima, Equipamentos para Energias Renováveis, Lda.
SOMAFEL - Engenharia e Obras Ferroviárias, S.A.
Somague Engenharia, S.A.
Sonae Indústria - Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, S.A
SONAE, S.G.P.S., S.A.
SONY PORTUGAL, Lda.
SOPOL-SOCIEDADE GERAL DE CONSTRUÇÕES E OBRAS PÚBLICAS, SA
Sotancro - Embalagem de Vidro, S.A. e Ampotec Ampolas e transformação de vidros, S.A.
Spirituc
SUMOLIS - COMPANHIA INDUSTRIAL DE FRUTAS E BEBIDAS, SA
Sun Chemical Portugal, Tintas Gráficas, Unipessoal, Lda
TECNASOL FGE, FUNDAÇÕES E GEOTECNIA, SA
TECNOPLANO- Tecnologia e Planeamento, S.A(AMB.).
TEGAEL, TELECOMUNICAÇÕES GÁS E ELECTRICIDADE, SA
TETRA PAK PORTUGAL
ThyssenKrupp Portugal - Aços e Serviços, Lda (Ambiente)
TINTAS DYRUP, S.A.
TMN-Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A.
TNT EXPRESS WORLDWIDE (PORTUGAL) - Transitários, Transportes e Serviços Complementares, S.A.
TRANSDEV Portugal Transportes Lda
TRANSGRANTOS - MÁRMORES E GRANTOS DO ALTO TÂMEGA, LDA.
TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE MERCADORIAS REPOLHO & RODRIGUES, LDA
Tratolixo - Tratamento de Resíduos Sólidos, EIM
TRIDEC - SISTEMAS DIRECCIONAIS PARA SEMI-REBOQUES, LDA.
UNICER - BEBIDAS DE PORTUGAL, SGPS, S.A.
Up Partner
VICAIMA - Indústria de Madeiras e Derivados, S. A.
VICTOR GUEDES, INDÚSTRIA E COMÉRCIO
VILARTEX - Empresa de Malhas Vilarinho, Lda.

VIPEX - Comércio e Indústria de Plásticos, S.A.

VODAFONE PORTUGAL

VULCANO TERMOMOMÉSTICOS, SA

WIESE & KROHN, Sucrs., Lda.

Xerox

XZ CONSULTORES, LDA.

Anexo C

Lista de empresas inquiridas para o grupo de controlo

ACEMBEX - COMERCIO E SERVIÇOS, LDA
ACEROL - COMERCIO E INDUSTRIA DE AÇOS INOXIDAVEIS, LDA
ALBERPLAS - INDUSTRIA DE PLASTICOS, S.A.
ALBERTO MARTINS DE MESQUITA & FILHOS, S.A.
AMGEN - BIO-FARMACEUTICA, LDA
AVIBOM - AVICOLA, S.A.
AVILUDO - INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.
B.BRAUN MEDICAL, LDA
BANCO FINANTIA, S.A.
BANCO ITAU EUROPA, S.A.
BARRAQUEIRO TRANSPORTES, S.A.
BARRAQUEIRO TRANSPORTES, S.A.
BAVIERA - COMERCIO DE AUTOMOVEIS, S.A.
BETECNA - BETÃO PRONTO, S.A.
COFICAB PORTUGAL - COMPANHIA DE FIOS E CABOS, LDA
CONFETIL - CONFECÇÕES TEXTEIS, S.A.
CONSISTE - GESTÃO DE PROJECTOS, OBRAS, TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO, EQUIP.E SERVIÇOS, LDA
CONSTRUTORA ABRANTINA, S.A.
CONSTRUTORA DO TAMEGA, S.A.
COTESI - COMPANHIA DE TEXTEIS SINTETICOS, S.A.
CROSSLINE - PRODUÇÃO ELECTRONICA, S.A.
D.L.I. - DISTRIBUIÇÃO E LOGISTICA PARA A INFORMATICA, S.A.
EDIMPRESA - EDITORA, LDA
ELECTRICIDADE DOS AÇORES, S.A.
ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO, S.A.
EVICAR - COMERCIO DE CAMIÕES, S.A.
F.RAMADA - AÇOS E INDUSTRIAS, S.A.
FREITAS & SILVA, S.A.

G.M.A.C.- COMERCIO E ALUGUER DE VEICULOS, LDA
HOVIONE FARMACIENCIA, S.A.
HYDRO ALUMINIO PORTALEX, S.A.
IGLOOLA - DISTRIBUIÇÃO DE GELADOS E ULTRACONGELADOS, LDA
IMPrensa NACIONAL - CASA DA MOEDA, S.A.
INTERAVES - SOCIEDADE AGRO-PECUARIA, S.A.
IRMÃOS SILVAS, S.A.
J.F.O. - COMBUSTIVEIS, S.A.
J.P. SA COUTO, S.A.
J.SOARES CORREIA - ARMAZENS DE FERRO, S.A.
LABESFAL - LABORATORIOS ALMIRO, S.A.
MANUEL NUNES & FERNANDES, S.A.
MANUEL RODRIGUES GOUVEIA, S.A.
MERCK SHARP & DOHME, LDA
MUNDOTEXTIL - INDUSTRIAS TEXTTEIS, S.A.
MUNDOTEXTIL - INDUSTRIAS TEXTTEIS, S.A.
OCP-PORTUGAL - PRODUTOS FARMACEUTICOS, S.A.
OFFCEP-OFFICE CENTRE PORTUGAL - EQUIPAMENTO DE ESCRITORIO,
LDA
OGMA - INDUSTRIA AERONAUTICA DE PORTUGAL, S.A.
OSBORNE PORTUGAL - VINHOS, DISTRIBUIÇÃO E SERVIÇOS, LDA
PARQUE EXPO 98, S.A.
PETROIBERICA - SOCIEDADE DE PETROLEOS IBERO LATINOS, S.A.
PINTO & CRUZ, LDA
POLITEJO - INDUSTRIA DE PLASTICOS, S.A.
RENOVA - FABRICA DE PAPEL DO ALMONDA, S.A.
ROCA - CERAMICA E COMERCIO, S.A.
SAP PORTUGAL - SISTEMAS, APLICAÇÕES E PRODUTOS INFORMATICOS,
SOCIEDADE UNIPessoAL, LDA
SCHENKER TRANSITARIOS, LDA
SELECT I - SERVIÇOS, S.A.
SOCIEDADE COMERCIAL C.SANTOS, LDA
SOCITREL - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE TREFILARIA, S.A.

SOGENAVE - SOCIEDADE GERAL DE ABASTECIMENTOS A NAVEGAÇÃO E
INDUSTRIA HOTELEIRA, S.A.
SOJORNAL - SOCIEDADE JORNALISTICA E EDITORIAL, S.A.
SOREFOZ - ELECTRODOMESTICOS E EQUIPAMENTOS, S.A.
SOTECNICA - SOCIEDADE ELECTROTECNICA, S.A.
SUNVIAUTO - INDUSTRIA DE COMPONENTES AUTOMOVEIS, S.A.
TAGOL - COMPANHIA DE OLEAGINOSAS DO TEJO, S.A.
TEIXEIRA DUARTE - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.
THE PHONE HOUSE - COMERCIO E ALUGUER DE BENS E SERVIÇOS, LDA
VALORSUL - VALORIZAÇÃO TRATAMENTO RESIDUOS SOLIDOS AREA
METROPOLITANA LISBOA (NORTE), S.A.
VEDIOR PSICOEMPREGO - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORARIO, LDA
VICTORIA - SEGUROS, S.A.

Anexo D

Gestão de recursos humanos

		Sim	Não	Total
Estabilidade, formação profissional e gestão carreiras	n	35	1	36
	%	97,2	2,8	100
Igualdade direitos entre colaboradores	n	35	1	36
	%	97,2	2,8	100
Conciliação das esferas do trabalho e vida privada	n	31	5	36
	%	86,1	13,9	100
Política salarial e de benefícios	n	33	3	36
	%	91,7	8,3	100
Participação dos trabalhadores na decisão, capital e lucros	n	19	17	36
	%	52,8	47,2	100
Recrutamento não discriminatório	n	33	3	36
	%	91,7	8,3	100
Saúde e segurança no trabalho	n	36	0	36
	%	100,0	0,0	100

Gestão de fornecedores e distribuidores

		Sim	Não	Total
Exigência de Código de ética escrito	n	14	22	36
	%	38,9	61,1	100
Exigência de Certificação ambiental	n	13	23	36
	%	36,1	63,9	100

Gestão ambiental

		Sim	Não	Total
Gestão das emissões poluentes ao longo da cadeia produção	n	25	11	36
	%	69,4	30,6	100
Gestão resíduos ao longo da cadeia produção	n	30	6	36
	%	83,3	16,7	100

Anexo E

Ferramentas de RSE

		Sim	Não	Total
Declaração de missão	n	31	5	36
	%	86,1	13,9	100
Código de conduta	n	26	10	36
	%	72,2	27,8	100
Declaração de princípios	n	26	10	36
	%	72,2	27,8	100
Relatórios periódicos de RSE	n	21	15	36
	%	58,3	41,7	100
Auditorias externas de RSE	n	16	20	36
	%	44,4	55,6	100
Benchmarking	n	23	13	36
	%	63,9	36,1	100

Anexo F

Fase de evolução da empresa no ciclo de aprendizagem da RSE	n	%
1º estágio	4	11,1
2º estágio	8	22,2
3º estágio	11	30,6
4º estágio	6	16,7
ultimo estágio	1	2,8
nenhum dos estágios	6	16,7
Total	36	100,0

Anexo G

Gestão de recursos humanos

		Sim	Não	Total
Estabilidade, formação profissional e gestão carreiras	n	5	0	5
	%	100,0	0,0	100
Igualdade direitos entre colaboradores	n	5	0	5
	%	100,0	0,0	100
Conciliação das esferas do trabalho e vida privada	n	3	2	5
	%	60,0	40,0	100
Política salarial e de benefícios	n	5	0	5
	%	100,0	0,0	100
Participação dos trabalhadores na decisão, capital e lucros	n	3	2	5
	%	60,0	40,0	100
Recrutamento não discriminatório	n	2	3	5
	%	40,0	60,0	100
Saúde e segurança no trabalho	n	5	0	5
	%	100,0	0,0	100

Gestão de fornecedores e distribuidores

		Sim	Não	Total
Exigência de Código de ética escrito	n	1	4	5
	%	20,0	80,0	100
Exigência de Certificação ambiental	n	0	5	5
	%	0,0	100,0	100

Gestão ambiental

		Sim	Não	Total
Gestão das emissões poluentes ao longo da cadeia produção	n	4	1	5
	%	80,0	20,0	100
Gestão resíduos ao longo da cadeia produção	n	5	0	5
	%	100,0	0,0	100

Anexo H

Ferramentas de RSE

		Sim	Não	Total
Declaração de missão	n	2	3	5
	%	40,0	60,0	100
Código de conduta	n	2	3	5
	%	40,0	60,0	100
Declaração de princípios	n	2	3	5
	%	40,0	60,0	100
Relatórios periódicos de RSE	n	0	5	5
	%	0,0	100,0	100
Auditorias externas de RSE	n	0	5	5
	%	0,0	100,0	100
Benchmarking	n	2	3	5
	%	40,0	60,0	100

Anexo I

Fase de evolução da empresa no ciclo de aprendizagem da RSE	n	%
1º estágio		0,0
2º estágio		0,0
3º estágio	2	40,0
4º estágio		0,0
último estágio		0,0
nenhum dos estágios	3	60,0
Total	5	100,0

Anexo J

Cálculo do índice de importância das razões para adoptar a RSE

Razões para a adopção da RSE	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Media x N
Valorização da imagem da empresa	36	1	4	3,361	0,762	121
Motivação dos colaboradores	36	2	4	3,722	0,513	134
Possibilidade de diferenciar produtos	36	1	4	3,111	0,747	112
Atracção de clientes	36	2	4	3,250	0,692	117
Aumento das vendas	36	1	4	2,694	0,786	97
Melhor relação com colaboradores	36	2	4	3,611	0,549	130
Melhor relação com clientes	36	2	4	3,389	0,599	122
Melhor relação com outros parceiros	36	2	4	3,417	0,554	123
Melhor relação com accionistas	36	2	4	3,389	0,688	122
Melhor relação com comunidade	36	2	4	3,556	0,558	128
Melhor relação com Estado	36	2	4	3,278	0,659	118
Maior sustentabilidade	36	1	4	3,639	0,683	131
Redução riscos sociais e ambientais	36	1	4	3,444	0,652	124
Redução custos operacionais	35	1	4	2,971	0,664	104
Aumento da produtividade	36	1	4	3,194	0,786	115
Redução de não-conformidades	34	2	4	3,235	0,654	110
Valores pessoais dos accionistas	36	2	4	3,250	0,554	117
Contribuição para a sociedade	36	3	4	3,639	0,487	131
Total	645					2156
Índice de importância das razões para adoptar a RSE				3,343		

Anexo K

KMO and Bartlett's Test para a redução das razões da adoção da RSE a componentes principais

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,480
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	291,526
	df	153,000
	Sig.	0,000

Anexo L

Cálculo do índice de importância das razões para adoptar a RSE

Razões para a adopção da RSE	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Mediain	N
Valorização da imagem da empresa	5	3,400	0,548	3	4	4	17
Motivação dos colaboradores	5	3,400	0,548	3	4	4	17
Possibilidade de diferenciar produtos	5	3,200	0,837	2	4	4	16
Atração de clientes	5	3,400	0,548	3	4	4	17
Aumento das vendas	5	2,600	0,548	2	3	3	13
Melhor relação com colaboradores	5	3,600	0,548	3	4	4	18
Melhor relação com clientes	5	3,600	0,548	3	4	4	18
Melhor relação com outros parceiros	5	3,600	0,548	3	4	4	18
Melhor relação com accionistas	5	3,200	0,837	2	4	4	16
Melhor relação com comunidade	5	3,400	0,894	2	4	4	17
Melhor relação com Estado	5	3,200	0,447	3	4	4	16
Maior sustentabilidade	5	3,200	0,837	2	4	4	16
Redução riscos sociais e ambientais	5	3,200	0,837	2	4	4	16
Redução custos operacionais	5	2,800	0,837	2	4	4	14
Aumento da produtividade	5	3,200	0,837	2	4	4	16
Redução de não-conformidades	5	3,600	0,548	3	4	4	18
Valores pessoais dos accionistas	5	2,800	0,837	2	4	4	14
Contribuição para a sociedade	5	3,400	0,894	2	4	4	17
Total	90						294
Índice de importância das razões para adoptar a RSE						3,267	

Anexo M

Iniciativas de RSE	n	%
Cause Promotions (aumentar o interesse por uma causa)	30	83,3
Cause Promotions (levar à acção por uma causa)	27	75,0
Cause related marketing	8	22,2
Corporate social marketing	20	55,6
Corporate philanthropy	24	66,7
Community volunteering	17	47,2
Social responsible business practices	20	55,6
Nenhuma iniciativa	0	0,0
Outra iniciativa não explicitada	3	8,3

Anexo N

Iniciativas de RSE	n	%
Cause Promotions (aumentar o interesse por uma causa)	2	40,0
Cause Promotions (levar à acção por uma causa)	2	40,0
Cause related marketing	0	0,0
Corporate social marketing	0	0,0
Corporate philanthropy	3	60,0
Community volunteering	0	0,0
Social responsible business practices	2	40,0
Nenhuma iniciativa	2	40,0
Outra iniciativa não explicitada	0	0,0

Anexo O

Cálculo do índice de repercussões da RSE no marketing-mix

Variáveis	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Media x N
Processo produtivo/criativo de produtos e serviços	34	1	4	2,353	0,812	80
Características físicas dos produtos	32	1	4	1,938	0,914	62
Embalagem	31	1	4	2,000	1,033	62
Serviços associados	33	1	4	2,152	0,870	71
Canais de distribuição	32	1	3	1,719	0,772	55
Preço de venda dos produtos/serviços	35	1	3	1,743	0,741	61
Margem de comercialização dos prod/serviços	35	1	3	1,600	0,651	56
Supportes de comunicação usados	35	1	4	2,257	0,950	79
Mensagens comunicadas	36	1	4	2,722	0,974	98
Total	303					624
Índice de repercussões da RSE no marketing-mix				2,059		

Cálculo do índice de repercussões da RSE em cada componente no mix

Variáveis	Produto	Preço	Distribuição	Comunicação	N	Mean	N x mean
Processo produtivo/criativo de produtos e serviços	z				34	2,353	80
Características físicas dos produtos	z				32	1,938	62
Embalagem	z				31	2,000	62
Serviços associados	z				33	2,152	71
Canais de distribuição		z			32	1,719	55
Preço de venda dos produtos/serviços		z			35	1,743	61
Margem de comercialização dos prod/serviços		z			35	1,600	56
Supportes de comunicação usados				z	35	2,257	79
Mensagens comunicadas				z	36	2,722	98
N x mean	275	117	55	177			
N	130	70	32	71			
Índice de repercussões da RSE em cada política	2,115	1,671	1,719	2,493			

Anexo P

Cálculo do índice de repercussões da RSE no marketing-mix

Variáveis	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Median	N	
Processo produtivo/criativo de produtos e serviços	4	1,75	0,557	1	3	3	7	
Características físicas dos produtos	4	1,75	0,557	1	3	3	7	
Embalagem	4	1,5	1,000	1	3	3	6	
Serviços associados	4	1,75	0,557	1	3	3	7	
Canais de distribuição	4	1,75	0,557	1	3	3	7	
Preço de venda dos produtos/serviços	4	1,25	0,500	1	2	2	5	
Margem de comercialização dos prod/serviços	4	1,75	0,557	1	3	3	7	
Supportes de comunicação usados	4	1,5	0,577	1	2	2	6	
Mensagens comunicadas	4	1,75	0,557	1	3	3	7	
Total	36						59	
Índice de repercussões da RSE no marketing-mix							1,639	

Cálculo do índice de repercussões da RSE em cada componente no mix

Variáveis	Produto	Preço	Distribuição	Comunicação	N	Mean			
Processo produtivo/criativo de produtos e serviços	Σ				4	1,750			
Características físicas dos produtos	Σ				4	1,750			
Embalagem	Σ				4	1,500			
Serviços associados	Σ				4	1,750			
Canais de distribuição	Σ		Σ		4	1,750			
Preço de venda dos produtos/serviços		Σ			4	1,250			
Margem de comercialização dos prod/serviços		Σ			4	1,750			
Supportes de comunicação usados				Σ	4	1,500			
Mensagens comunicadas				Σ	4	1,750			
N ^o mean	27	12	7	13					
N	16	8	4	8					
Índice de repercussões da RSE em cada política						1,688	1,500	1,750	1,625

Anexo Q

Cálculo do índice de influência da RSE no capital da marca

Variáveis	Mean	N	N x mean
Fidelidade marca	2,063	36	74,282
Notoriedade	2,433	35	85,142
Qualidade percebida	2,187	35	76,547
Imagem da marca	2,384	34	81,047
Outros atractivos da marca	2,543	35	89,000
Total		175	406,017
Índice de influência no capital da marca	2,320		

Anexo R

Cálculo do índice de influência da RSE no capital da marca

Variáveis	Mean	N	N x mean
Fidelidade marca	1,579	5	7,895
Notoriedade	2,368	5	11,842
Qualidade percebida	1,947	5	9,737
Imagem da marca	1,958	5	9,792
Outros atractivos da marca	2,200	5	11,000
Total		25	50,265
Índice de influência no capital da marca	2,011		