



Creating Shared Value – a nova abordagem estratégica de
Responsabilidade Social Empresarial

Teresa de Jesus Sequeira

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing Digital

Porto - 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



Creating Shared Value – a nova abordagem estratégica de
Responsabilidade Social Empresarial

Teresa de Jesus Sequeira

Dissertação de Mestrado

apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital, sob a orientação da

Doutora Sandrina Francisca Teixeira

Porto - 2013

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Face às alterações empresariais impostas pela globalização e a subsequente abertura das fronteiras económicas, num mundo inundado por marcas e produtos, a diferenciação faz cada vez mais sentido para gerar retorno às empresas. Este trabalho demonstra que estão a decorrer transformações empresariais importantes e que as políticas empresariais não podem ser tão centradas no capitalismo e criação de lucro máximo apenas para os acionistas. O mundo de hoje é muito complexo, não podem existir apenas estados com preocupações sociais as empresas também devem ter essa preocupação. Após apresentação de alguns conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), são apresentadas algumas noções e movimentos recentes, os quais dão ênfase ao facto de que as empresas conseguirão melhores retornos se forem socialmente responsáveis e se tiverem posturas empresariais assentes em princípios éticos e sustentáveis. Fizemos também o levantamento dos procedimentos, guias e certificações, mais importantes, que as empresas adoptam em termos de RSE, e em termos de Gestão de Qualidade.

Com a investigação que efetuamos pretendemos aferir se, na sociedade atual, a RSE é uma causa ou um bem necessário às empresas, para que estas apresentem resultados financeiros vantajosos, aumentem a notoriedade da sua marca e conquistem novos clientes. Pretendemos também explorar o novo conceito de *Creating Shared Value* (CSV), verificando se é um conceito apreendido e implementado pelas empresas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Creating Shared Value (CSV).

Abstract

Taking into account the business changes imposed by globalization and the subsequent opening of economic borders, a world awash in brands and products, differentiation makes more and more sense for companies to generate returns. This work shows that important business changes are taking place and business policies cannot be so much focused on capitalism and creating maximum profit for shareholders. Today the world is very complex, states cannot be the only entity with social concerns, and companies should also have this concern. After the presentation of some concepts of Corporate Social Responsibility (CSR), we present some notions and recent movements, which emphasize the fact that businesses get better returns if they are socially responsible and have an ethical and sustainable business posture. We also survey the most important procedures, guides and certifications that companies adopt in terms of CSR, and in terms of Quality Management.

With the research we made we want to assess whether, in the present society, CSR is a cause or a necessary good for companies, so that they present better financial results, increase its brand awareness and conquer new customers. We also intend to explore the new concept of Creating Shared Value (CSV), examining whether the concept is grasped and implemented by companies.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Creating Shared Value (CSV).

Aos meus pais,
à minha irmã,
aos meus sobrinhos(Sara e Diogo)

"Nenhuma grande vitória é
possível sem que tenha sido
precedida
de pequenas vitórias sobre nós mesmos."
(L. M. Leonov)

Agradecimentos

Aos meus pais, pelo carinho, amor e todo o apoio que sempre me deram ao longo dos anos.

Aos meus amigos de jornada que me acompanharam e conviveram comigo nestes últimos tempos. Não vou falar de todos, mas vou deixar uma palavra a alguém.

À Andreia pelo companheirismo, estímulo e pelo apoio que sempre demonstrou.

À minha orientadora, Doutora Sandrina Francisca Teixeira, pela paciência, força, ajuda. Pelos conselhos, pela confiança e determinação em fazer-me acreditar que seria possível terminar este trabalho.

A todos, o meu Bem-Hajam!

Índice de Siglas

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
CEE	Comissão das Comunidades Europeias
COM	Comissão Europeia
CSV	Creating Shared Value
CRS	Corporate Social Responsibility
EERS	Estratégia Europeia de Responsabilidade Social
HBR	Harvard Business Review
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISO	International Standards Organization
MBS	Melbourne Business School
NP	Norma Portuguesa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	ONG- Organização Não-Governamental
ONS	Organismo de Normalização Sectorial
ONU	ONU- Organização das Nações Unidas
PME	Pequenas e Médias Empresas
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
UE	União Europeia
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Índice Geral

Introdução.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	3
1. Responsabilidade Social Empresarial.....	4
1.1. Valores éticos	5
1.2. Stakeholders	5
1.3. Shared Value.....	7
CAPÍTULO II – CONCEITOS RECENTES EM TERMOS DE RSE.....	8
2. Conceitos recentes em termos de RSE.....	9
2.1. Novo Capitalismo e Estratégia de Longo Prazo.....	9
2.2. Creating Shared Value.....	10
2.3. Três fases da RSE.....	11
2.4. Valor Partilhado.....	11
2.5. Questões Sociais	11
2.6. Estratégia Empresarial.....	13
2.7. Longo prazo	14
2.8. Responsabilidade Social Empresarial vs Creating Shared Value	17
2.9. Como podem as empresas criar valor para a comunidade	18
2.9.1. Reconceber Produtos e Mercados	18
2.9.2. Redefinir a Produtividade na Cadeia de Valor	18
2.9.3. Criar <i>clusters</i> locais	18
CAPÍTULO III – DIRETRIZES, ORIENTAÇÕES E NORMAS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL	20
3. Diretrizes, orientações e normas sobre responsabilidade social.....	21
3.1. Diretrizes e orientações	21

3.2.	Normas Portuguesas para a Responsabilidade Social	22
3.3.	Norma Portuguesa NP 4469.....	22
3.4.	Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social	22
3.4.1.	ISO 9001 – Sistema de Gestão de Qualidade	22
CAPÍTULO IV – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA APLICADA.....		24
4.	Especificação do problema de investigação e metodologia aplicada	25
4.1	Definição dos objetivos de estudo.....	25
4.2	Hipóteses	25
4.3	Metodologia e design de pesquisa.....	26
4.4	Amostra.....	26
4.5	Recolha de Dados.....	27
4.6	O Questionário	28
4.7	Análise de dados	30
5	Discussão e Análise dos Resultados	32
5.1	Caraterização da Amostra	32
5.2	Certificações	32
5.3	Políticas relativas aos <i>stakeholders</i>	33
5.4	Motivos para a prática de Responsabilidade Social Empresarial.....	33
5.5	Creating Shared Value - Linhas Orientadoras.....	35
5.6	Creating Shared Value - Ações.....	35
5.7	Creating Shared Value - Conceito.....	35
5.8	Resultados.....	36
6	Conclusões.....	39
6.1	Considerações finais.....	39
6.2	Limitações do estudo e investigação futura.....	40
Referências Bibliográficas		41

Índice de Figuras

Figura 1: Ligações entre (vantagens competitivas e questões sociais).....	12
Figura 2: Shared Value.....	15
Figura 3: Diferenças entre RSE e CSV	17

Índice de Tabelas

Tabela 1: Questionário	28
Tabela 2: Setor Atividade	32
Tabela 3: Certificações.....	33
Tabela 4: Políticas relativas aos <i>stakeholders</i>	33
Tabela 5: Motivações para a prática de RSE.....	34
Tabela 6: Conceito de RSE.....	34
Tabela 7: Creating Shared Value – Linhas Orientadoras	35
Tabela 8: Creating Shared Value – Ações.....	35
Tabela 9: Creating Shared Value – Conceito	36
Tabela 10: Creating Shared Value – Implementação de Políticas.....	36

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Setor de Atividade.....	26
Gráfico 2: Número de efetivos	27

Introdução

Dada a atual situação de crise económica, que se vive especialmente na Europa, nos países chamados PIGS (Portugal, Itália, Grécia, Espanha), empresários, gestores, sociedade em geral questionam-se sobre as causas e quais as medidas a tomar para sair desta situação. O modelo clássico da empresa, onde a preocupação era a maximização do lucro para os acionistas, (Friedman 1970; Jensen 2010; Porter e Kramer 2006), está a ser substituído pelo modelo segundo o qual, a empresa tem como objetivo a criação de valor para a sociedade e para os seus *stakeholders*, segundo Poyatos e Gámez (2009). Para Lima (2008:1), a concorrência entre empresas e a desigualdade económica exigem ações mais eficientes. As empresas devem procurar soluções para as questões sociais, caso contrário, colocam em risco a sua credibilidade, sustentabilidade, e legitimidade, Tapscott e Ticoll (2005). Nesta linha de pensamento, Ardavín (2006), enfatiza que os empresários necessitam equilibrar os valores económicos e éticos, que devem procurar a produção de benefícios económicos, melhorias para os seus associados e conseqüentemente para a sociedade. Segundo Riccardi (2007), neste século a sensibilidade social será incitada, serão reclamadas ações de responsabilidade social mais consistentes, necessárias para alcançar um mundo muito menos imperfeito que o atual. O movimento responsabilidade social procura uma nova dimensão em termos de relações internas e externas das empresas, com ênfase na postura ética, no cumprimento da legislação em vigor, na transparência das ações, no respeito pelo meio ambiente e pelo consumidor, fazendo com que os empresários procurem novos paradigmas no que diz respeito à gestão empresarial, Lima (2008:1).

Porter e Kramer (2011), no artigo *Creating Shared Value*, publicado na Harvard Business Review, em Janeiro de 2011, surgem com a ideia de *consertar* o capitalismo mediante a geração de *Shared Value* nas empresas.

Os motivos que levaram à escolha deste tema, para desenvolvimento da Dissertação do Mestrado, surge do meu interesse pessoal pela área da RSE, bem como pela sua crescente importância na atual conjuntura mundial e pelos benefícios inerentes, aquando da sua implementação por parte das empresas.

O estudo é relevante mediante as exigências de um mercado altamente globalizado, o conhecimento e exigências dos atuais consumidores e considerando a sustentabilidade ambiental e social, o que pode servir para consciencializar os empresários e gestores de empresas no sentido de orientarem e programarem estrategicamente as suas ações nas

empresas. Chiavenato (1999:447), observa que “entre uma empresa que assuma uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira”. O facto de as empresas, adoptarem posturas éticas e compromissos sociais com a sociedade pode ser um fator diferencial competitivo e um indicador de sustentabilidade e rentabilidade a longo prazo.

A um nível académico, o estudo pretende validar práticas de responsabilidade social e de conhecimento e aplicação do conceito *creating shared value*.

Esta dissertação de mestrado está dividida em duas partes. A primeira parte reflete o estado da arte (capítulos I a IV) e resulta de uma pesquisa bibliográfica e documental para a obtenção de elementos teóricos acerca da RSE e *Creating Shared Value*. Na segunda parte, capítulo V é apresentado o objeto de estudo e a metodologia de investigação. O capítulo VI é composto pela análise e tratamento dos dados, assim como discussão dos resultados.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. Responsabilidade Social Empresarial

Existem vários termos na literatura para designar o conceito Responsabilidade Social das Empresas. Neste estudo iremos utilizar somente o termo Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

A RSE é um dos novos fenômenos de mercado proveniente da globalização da economia.

Muito se tem falado sobre RSE, para Davis e Blomstrom (1966) a responsabilidade social é a obrigação das empresas enfrentarem as consequências das decisões e ações no sistema social onde estão inseridos. Quando os interesses e necessidades dos outros são tidos em consideração, a empresa é responsável socialmente. Já Bowen (1953:3) diz que a responsabilidade social são “as obrigações dos homens de negócios de adotarem orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores da nossa sociedade”. No entanto, Friedman (1970) diz que uma empresa é socialmente responsável ao ser lucrativa, uma vez que gera emprego, paga salários e contribui para o bem-estar dos seus funcionários, paga ainda os seus impostos, contribuindo para o bem-estar público. Vai mais longe ainda, defende que a única responsabilidade da empresa é aumentar os lucros da empresa e aumentar a riqueza dos acionistas, Friedman (1970).

No entanto, ao longo do tempo o termo responsabilidade social empresarial já teve muitas variações, Oliveira (1984),

“para uns, é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não seja somente estes itens isoladamente.” (Oliveira, 1984:204).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social¹, uma das principais instituições responsáveis pela divulgação do conceito de responsabilidade social no Brasil, considera que uma empresa é socialmente responsável quando “vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os

¹ Consultado a 09 de dezembro de 2011: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/>

trabalhadores”. Vejamos algumas definições de RSE, segundo diferentes autores.

1.1. Valores éticos

Castro, Junco, Jiménez e Cristóbal (2000) entendem que a responsabilidade social da empresa é a postura pró ativa ou a obrigação voluntária, que as empresas adotam no que diz respeito à sociedade com os quais interage, estando os seus comportamentos orientados por critérios éticos. A responsabilidade social implica satisfazer as necessidades da sociedade, implicando por sua vez, o compromisso de não provocar prejuízos com as suas ações e políticas, contribuir para o desenvolvimento da comunidade mas com base em princípios éticos. Segundo o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001:14) as empresas, como parte integrante da sua responsabilidade social, “devem procurar fornecer de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitem”.

Dentro da mesma linha de pensamento, Lourenço e Schröder (2003), afirmam que os diversos intervenientes sociais exigem às empresas uma nova postura, baseada em valores éticos que promovam o desenvolvimento sustentado da sociedade como um todo. Ashley (2007), por sua vez, acrescenta que a RSE é o compromisso pelo comportamento ético contínuo nos negócios, que contribua para o desenvolvimento económico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões por parte dos agentes económicos (*stakeholders*) que sejam o resultado de uma reflexão quanto aos seus impactos. Também dentro do mesmo pressuposto, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSB)² afirma que a responsabilidade social é o compromisso dos empresários com o comportamento ético e com o desenvolvimento económico, tendo como objetivo “melhorar a qualidade de vida dos funcionários e das suas famílias, bem como da comunidade local e das suas famílias”, Srour (2003:320).

1.2. Stakeholders

Segundo Freeman (2010:24), *stakeholder* é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja afetado pela realização dos objetivos organizacionais de uma empresa. A empresa leva em conta todos os grupos e indivíduos que podem afetar, a realização do objetivo organizacional, sendo que cada um desses grupos tem um papel vital no sucesso da empresa.

² Consultado a 12 de janeiro de 2013: <http://www.wbcscd.org/about/organization.aspx>

Segundo o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001:4) a responsabilidade social é um conceito segundo o qual, as empresas decidem, numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

Chamon e Amurrio (2002), referem que pelo facto de nos últimos anos se terem efectuado regulamentos, leis e normas sobre responsabilidade social, algumas empresas começaram a tornar públicas as suas próprias políticas de responsabilidade social para desta forma poder maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os efeitos negativos. Chamon e Amurrio (2002), concluem que nenhuma empresa independentemente da sua dimensão, está à margem da sociedade. Segundo os mesmos autores, o êxito ou o fracasso de ambas é independente e as pessoas interessam-se pelas empresas que estão envolvidas com a sociedade. As empresas necessitam demonstrar que o seu envolvimento com a sociedade é real. Os mesmos autores, referem ainda que a arma mais poderosa das pequenas empresas é o facto de elas trabalharem diretamente com o cliente, formando assim uma relação social.

Para Bicalho et al., (2003), é necessário as empresas primarem pela diferença, as ações ligadas à sociedade, apoio social, estabelecem novo caminho para se obter essa diferença. Seguindo a mesma linha de pensamento, o WBCSD - World Business Council for Sustainable Development (2007), defende que a responsabilidade social é a promessa contínua para atuar eticamente e contribuir para o crescimento económico, melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, bem como o das suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral. Na mesma linha de abordagem, Tenório (2004:25), o objetivo é “obter crescimento económico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

Robbins e Coulter (2005), sustentam a ideia de que cada organização também tem responsabilidade com a comunidade que a cria e sustenta. Ainda nesta linha de pensamento, para Robbins e Coulter (2005), a responsabilidade vai mais além do que a obtenção de lucros, deve valorizar o bem-estar social, devendo as decisões ser tomadas a longo prazo, e promover ações tais como, não poluir ou discriminar, não participar em campanhas publicitárias enganosas, mas, participando sim em eventos sociais de interesse, ajudar instituições de caridade.

De acordo com Maessen, Van Seters, Van Rijckevorsel (2007), existem dois elementos-chave que definem a versão moderna de uma empresa socialmente responsável: a) segmentação das atividades na criação de valor, em três dimensões (económica, social e ambiental); b) manutenção das relações com os *stakeholders*.

1.3. Shared Value

Porter (2006), autor de vários livros sobre estratégias de competitividade e professor na Harvard Business School, conhecido pelas suas originais ideias acerca de estratégias empresariais, e concorrência económica entre nações e regiões, defensor do capitalismo, tem vindo a promover o conceito *shared value*, o qual mencionou pela primeira vez no artigo - Estratégia e Sociedade: A ligação entre Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social Empresarial, Porter e Kramer (2006).

A União Europeia (2011), redefiniu a sua estratégia em termos de RS. A nova definição é consistente com os princípios e orientações reconhecidos a nível internacional sobre RSE, tendo como principais características: a) reconhecimento da importância de estratégias de negócios – abordagem já adoptada por empresas líderes, onde a RSE e sustentabilidade já fazem parte do seu modelo de negócio; b) desenvolvimento de conceito “criação de valor partilhado” – diz respeito à maneira como as empresas procuram gerar retorno sobre o investimento para os acionistas e proprietários, através de criação de valor para outras partes interessadas e para a sociedade em geral; c) o reconhecimento explícito dos direitos humanos e considerações éticas, bem como considerações sociais, ambientais e dos consumidores – a Responsabilidade Social Corporativa refere-se às ações das empresas para além das suas obrigações legais para com a sociedade e o meio ambiente. Algumas medidas normativas podem ajudar a criar um ambiente mais propício para que as empresas assumam voluntariamente a sua RS. Também o Instituto Ethos (2012), segundo o seu presidente Jorge Abrahão afirma, estar a consolidar-se no mundo um novo tipo de empresa, cujo fim primordial é resolver problemas sociais e ambientais através da produção e da venda de produtos. O lucro continua a ser uma variável importante mas não é um objetivo em si. O lucro é consequência do benefício social distribuído e do *valor partilhado* pelo negócio com a sociedade. Esse lucro é pensado como a alavanca para garantir a continuidade do empreendimento.

CAPÍTULO II – CONCEITOS RECENTES EM TERMOS DE RSE

2. Conceitos recentes em termos de RSE

Apresentamos algumas das definições daquilo que hoje se entende por RSE e é com base nessas definições que as empresas se têm vindo a guiar.

2.1. Novo Capitalismo e Estratégia de Longo Prazo

As empresas têm de ser socialmente responsáveis para terem sucesso. Embora qualquer empresa tenha como principal objetivo da sua atividade, o lucro, deve no entanto ser consciente da sua responsabilidade social perante o meio que a rodeia.

Segundo Martin (2010), o *capitalismo moderno* pode ser dividido em duas principais eras. O capitalismo, primeira gestão com início em 1932 que se rege pela noção radical que as empresas devem ter uma gestão profissional. A segunda era, o capitalismo com valor para o acionista, que começou em 1976, tendo como premissa a maximização da riqueza dos acionistas. No entanto, se as empresas alcançarem esse objetivo, ambos, acionistas e sociedade sairão beneficiados. No entanto, Martin (2010), considera que a premissa está errada e é tempo de a abandonar. Surgindo então, segundo o mesmo autor, a terceira era, o capitalismo orientado para o consumidor.

Têm surgido algumas teorias e argumentos em defesa de um *novo capitalismo*, o qual deveria passar a contemplar uma versão mais humana, mais preocupada com a proteção ambiental. A ideia é que o capitalismo ainda pode ser viável, desde que as suas estratégias sejam reformuladas. Barton (2011) acredita que “o capitalismo foi e pode continuar a ser o maior motor de prosperidade já inventado - e que esse sistema terá de operar ao máximo a sua capacidade de geração de emprego e riqueza nos anos vindouros.” Barton (2011), que é presidente mundial da McKinsey, defende a tese de que o capitalismo está em crise e que para salvá-lo as empresas devem deixar a abordagem do *capitalismo trimestral*, em proveito do *capitalismo de longo prazo*. Refere ainda que as empresas ao efetuarem uma abordagem de gestão centrada no *capitalismo trimestral*, dão destaque à criação de valor, ao lucro, ficando para segundo plano, os investimentos com as causas sociais e ambientais, o que pode afetar os resultados negativamente. As empresas que adoptarem um modelo de gestão a longo prazo ficarão livres dos prazos curtos impostos pelos acionistas e poderão dedicar-se aos interesses dos seus *stakeholders*, fortalecendo os relacionamentos, bem-estar social e por consequência maximizando a criação de valor. Para o mesmo autor, as ações base que os empresários deverão adotar resumem-se a três: abandonar a visão de *curto prazo* da empresa, mudar a

estrutura e focar a empresa no *longo prazo*; incutir na empresa a ideia de que servir os interesses dos *stakeholders* é sinónimo de maximizar valor para a empresa; fortalecer a ideia de que os administradores e gestores das empresas devem governar como proprietários das empresas. Ainda segundo o mesmo autor, as empresas devem assumir a liderança com base na *renovação do capitalismo* ou correm o risco de perder o apoio da sociedade e do poder político para o sistema económico global.

Também Resende (2012) defende a ideia de que o *capitalismo de mercado* deve passar a defender um consumo menos extravagante e mais homogéneo. Será esta a chave para travar o consumo crescente e permanecer dentro dos limites ecológicos do planeta, sem que o bem-estar e a dinâmica da atividade produtiva sejam comprometidos. O pressuposto é que, a partir de um patamar mínimo de consumo que atenda às necessidades básicas das pessoas, o fator determinante de bem-estar torna-se a distribuição do consumo e não o seu nível.

No que diz respeito a estratégias de *longo prazo*, a Comissão Europeia (2011:8), aconselha as Pequenas e Médias Empresas (PME's), a adotarem uma estratégia de *longo prazo*, para maximizar a criação de valores de uma comunidade. Bem como “explorar as oportunidades de desenvolvimento de produtos, serviços e modelos empresariais inovadores que contribuam para o bem-estar social e para a criação de empregos mais produtivos e com mais qualidade”.

Também Lewis (2010) no debate sobre o tema - *The social responsibility of business is to increase its profits*, efetuado em Fevereiro de 2010, na Melbourne Business School (MBS), defende que a responsabilidade social da empresa é aumentar os seus lucros mas cumprindo o seu papel central na sociedade - o de criação de valor.

2.2. Creating Shared Value

Porter e Kramer (2011), no artigo “*Creating Shared Value - How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*”, “Criação de Valor Partilhado – Como reinventar o capitalismo – e desencadear uma onda de inovação e crescimento”, da Harvard Business Review, sustentavam que as empresas podem criar oportunidades ou gerar valor partilhado ao reconceber produtos e mercados, redefinindo a produtividade na cadeia de valor e criando *clusters* locais. Os mesmos autores defendem também que os interesses económicos das empresas devem ser colocados lado a lado com as necessidades sociais e ambientais, e não a reboque dos mesmos. A partir dessa interação é que passarão a ser delimitados os critérios de competitividade bem como as oportunidades de negócio. As empresas vão ter a necessidade

de estar mais atentas à sociedade e ao bem-estar das mesmas e não tão incidentes no capitalismo.

2.3. Três fases da RSE

Porter e Kramer (2011), no mesmo artigo, “Creating Shared Value”, caracterizam em três fases a história da responsabilidade social empresarial. Na primeira fase, as empresas reagiam às pressões exercidas pela sociedade, quando estas em campanhas feitas por organizações não-governamentais vinham em defesa do meio ambiente ou contra a discriminação racial. Na segunda fase, a que vivemos, as ações estão voltadas para o investimento social privado, e para a filantropia, havendo aqui também uma preocupação com a imagem da empresa. A terceira fase, a qual está agora a iniciar, é a da responsabilidade social estratégica. “É a responsabilidade social do valor partilhado, em que se cria valor tanto para a sociedade quanto para os negócios”, Porter e Kramer (2011:4). Para atingir a terceira fase é necessário descobrir onde são substanciais os impactos das empresas e quais os ambientes externos que a afetam. “A partir daí, identificamos as poucas áreas em que podemos fazer uma grande diferença. É nesse ponto que a RSE começa a ser eficiente”, Porter e Kramer (2011:4).

2.4. Valor Partilhado

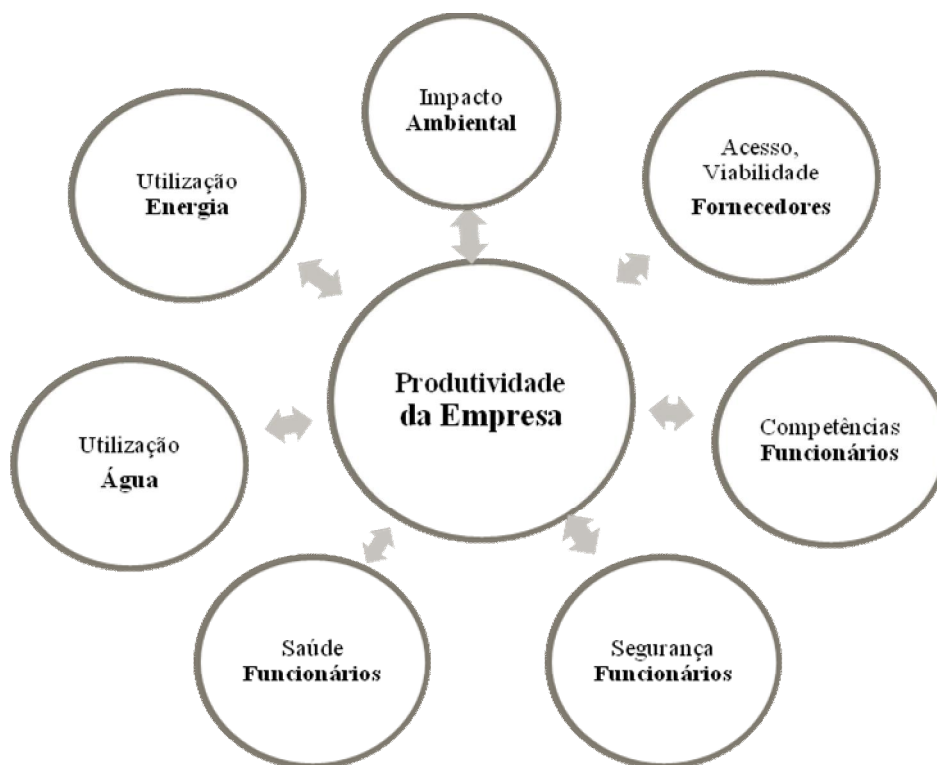
Porter e Kramer (2011:4), dizem ainda, que o *valor partilhado* não é responsabilidade social, filantropia ou até mesmo sustentabilidade, mas sim obter sucesso económico de uma nova forma. Segundo os mesmos autores, o conceito de *valor partilhado* pode ser definido como um conjunto de políticas e ações que incrementam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo que as condições socioeconómicas da sociedade civil em que a empresa atua, são melhoradas. O *valor partilhado* tem como foco, identificar e ampliar a relação entre o crescimento económico e o crescimento social. Também para Lohr (2011), a ideia de que as empresas, “*can do well by doing good*” é uma chamada de atenção ao que tem sido classificado como *triple bottom line* (pessoas, planeta, lucro). O conceito valor partilhado é construído à volta dessa ideia, mas enfatiza fins lucrativos como prioridade e não como uma possibilidade.

2.5. Questões Sociais

Na figura abaixo, Porter e Kramer (2011), exemplificam, que há inúmeras maneiras de abordar as preocupações da sociedade e que ao tratá-las podem trazer benefícios para a empresa. Os autores mostram que quando uma empresa investe num programa de bem-estar isso gera benefícios para a sociedade, porque os funcionários e as suas famílias tornam-se saudáveis e a empresa minimiza as ausências dos funcionários e perdas na produtividade. A criação de valor

partilhado concentra-se na identificação e ampliando as ligações entre o desenvolvimento social e económico.

Figura 1: Ligações entre (vantagens competitivas e questões sociais)



Fonte: Adaptado e traduzido de Porter e Kramer (2011)

Para Etkin (2007) uma organização sustentável é baseada em cooperação e projetos partilhados. Existe o dever de fazer junto, cumprir com a palavra, honestidade nas comunicações e o compromisso de que a comunicação é para informar, e não para tirar vantagens.

Atualmente, e de acordo com Porter e Kramer (2011), há quatro fundamentos para que as empresas desenvolvam ações relacionadas com a responsabilidade social: a) obrigação moral, b) sustentabilidade, c) licença para operar, d) reputação. Segundo o autor, todas estas ações, estão mais vocacionadas para minimizar conflitos e não para criar valor, nem social nem económico. Motivo pelo qual, e segundo ele, classifica a RSE como reativa e pouco focada. Acrescenta ainda, que muitas empresas investem em projetos, que pouco ou nada têm a ver com o seu negócio, apenas o fazem para reagirem a pressões sociais. Porter e Kramer (2011) vão mais longe e dizem que algumas empresas preocupam-se com questões relacionadas com a posição nos *rankings* referentes a avaliações feitas à empresa. Isso é um erro, dizem os

mesmos autores: "A preocupação com esses *rankings* coloca a estratégia de RSE na mão dos outros", Porter e Kramer (2011:9). "Pensar a economia e a questão social separadamente é um terrível erro. Precisamos de boas condições sociais e ambientais, caso contrário a empresa poderá ter sucesso por um ou dois anos, mas não no longo prazo", Porter e Kramer (2011:10). Os mesmos autores, apontam ainda três questões para que as empresas entendam qual o seu papel na questão relacionada com os problemas sociais: a) as empresas sozinhas, não podem resolver todos os problemas sociais, nem suportar o custo do mesmo; b) as empresas necessitam definir a sua estratégia e agir pró-ativamente e c) as empresas devem intervir nas questões sociais em que estas lhes podem juntar um valor ainda maior.

O desafio das empresas é, de acordo com as suas competências, determinar em que áreas podem criar valor. Há que perceber quais as categorias onde podem atuar com responsabilidade social, ou seja: a) questões sociais gerais, dizem respeito à boa cidadania corporativa; b) impactos sociais na cadeia de valor, dizem respeito a fatores como o consumo de água, produção de efluentes, realização de testes em animais, uso de madeira como matéria-prima e c) dimensões sociais do contexto competitivo. Perceber em que medida os ambientes externos afetam a empresa, Porter e Kramer (2011:8).

As empresas, segundo Porter e Kramer (2011), aplicam a maior parte dos seus recursos em ações de boa cidadania empresarial, e este é um dos erros mais comuns. Segundo os autores, cabe aos funcionários decidir onde e como querem colaborar; aconselhando as empresas a doarem o dinheiro e a permitir que sejam os funcionários a geri-lo. Ou seja, cabe às empresas exercer boa cidadania corporativa, doar dinheiro, permitir que os funcionários exerçam voluntariado, mas sem que isso consuma muitos esforços administrativos ou muito dinheiro. Porter e Kramer (2011) aconselham limitar o envolvimento em causas genéricas para uma modesta parcela em relação à atividade total.

2.6. Estratégia Empresarial

Ao pensar em RS de forma estratégica, deve-se observar a cadeia de valor da empresa e descobrir que aspetos sociais e ambientais sofrem maior impacto com as suas atividades. Segundo Porter e Kramer (2011), a partir daí, o grande salto da incorporação da responsabilidade social à estratégia acontece nas áreas em que a empresa pode fazer uma grande diferença, como é o caso da atuação da Nestlé³, apontado como um bom exemplo de responsabilidade social estratégica e de valor partilhado.

³ Consultado a 10 de Março de 2013: <http://www.nestle.in/aboutus/allaboutnestl%C3%A9>

Empresas como a General Electric Company (GE) e a Unilever, segundo Crutchfield, Kania, e Kramer (2011:66) são motivados principalmente pela obtenção de lucro, no entanto descobriram que podem servir mercados em crescimento nos países em desenvolvimento, ganhando retornos atrativos, oferecendo produtos e serviços que criam importantes benefícios sociais para milhões de pessoas. Porter e Kramer (2011) corroboram desta opinião pois, segundo estes autores só é possível ter uma empresa saudável se a sociedade também o for. A sociedade civil tem sucesso, se as empresas também tiverem sucesso.

Porter e Kramer (2011) sugerem que as empresas, aquando da definição do seu modelo de negócio, adotem desafios sociais, através de *Creating Shared Value*. Propõem assim olhar para as questões sociais como um desafio, acreditam que os mesmos ganhos e eficiência podem ser alcançados, olhando para as questões sociais de um produto, cadeia de distribuição e *stakeholders*. Na mesma linha de pensamento, Rodríguez, García, e Angel (2011) referem que os empresários devem definir políticas que aumentem a competitividade da empresa e, simultaneamente, promoverem condições sociais e económicas das comunidades onde operam.

2.7. Longo prazo

Como indicado na pesquisa da McKinsey Global de Executivos de Negócios (2006), os executivos a nível mundial reconhecem que a criação de valor a longo prazo depende da capacidade dos acionistas compreenderem e responderem às exigências cada vez mais intensas, da sociedade (Beardsell, 2008).

Na recente comunicação a União Europeia, “Estratégia Europeia de Responsabilidade Social (EERS) para o triénio 2011-2014”, incentivou as empresas a adotar uma estratégia de RSE a longo prazo, para maximizar a criação de valor compartilhado (Comissão Europeia, 2011:08).

O conceito de *criação de valor* no negócio não é um conceito novo (Camilleri, 2012), já em 2003, Wheeler, Colbert, e Freeman (2003:02) afirmam que a “criação de valor é a força motriz fundamental das economias de mercado, e, por consequência, o objetivo principal das empresas privadas”. Os autores acreditavam num modelo de negócios em que *criação de valor*, concilia três conceitos, RSE, sustentabilidade e *stakeholders*. No entanto não conseguiram relacioná-los com valor económico a longo prazo (Camilleri, 2012).

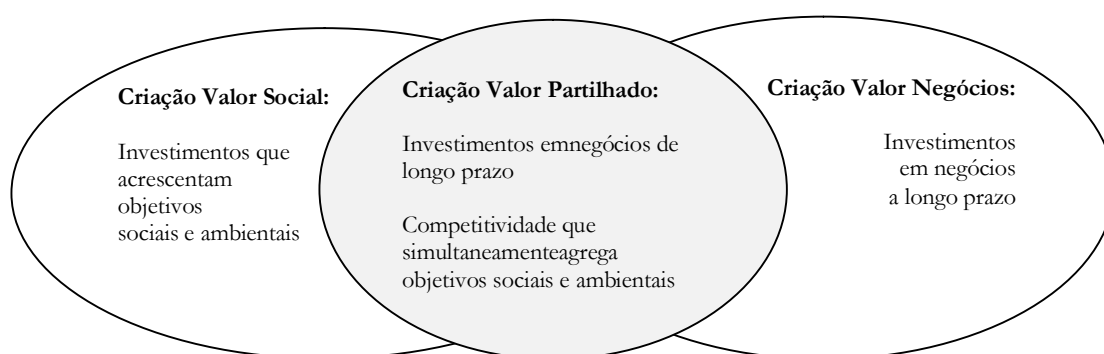
Wheeler et all. (2003:20), concluem que “existe muita controvérsia teórica na literatura entre normativa e instrumental abordagem dos *stakeholders* (...) não propusemos uma maneira de integrar, a abordagem dos stakeholders, a RSE e sustentabilidade, mas sugerimos, como

podemos começar a falar acerca deles no contexto de criação de valor, para evitar os pontos aparentes de conflito linguístico ou conceitual”.

Para Porter e Kramer (2011), o conceito de *Share Value* pode ser definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo que aceleram as condições económicas e sociais das comunidades em que operam”. Segundo os mesmos autores a criação de valor partilhado centra-se na identificação e expansão da ligação entre o progresso social e económico.

Até há pouco tempo, os interesses das empresas e da sociedade eram vistos independentemente um do outro (Bockstette e Stamp, 2011). A principal função nos negócios era a criação de riqueza. Muitos críticos, aconselham as empresas a ficarem longe das questões sociais, e a focarem-se na obtenção de retorno financeiro para os seus *stakeholders*. O que leva muitas empresas a limitarem-se a fazerem doações filantrópicas e a gerirem as necessidades dos stakeholders, sem no entanto veicularem as atividades aos interesses centrais do negócio, perdendo então oportunidades (Bockstette e Stamp, 2011). No entanto, as empresas mais competitivas, começaram a olhar para as questões sociais de uma forma diferente. As empresas, reconhecem no negócio um enorme potencial para contribuir para o progresso social. Simultaneamente, entendem que as empresas dependem de sociedades saudáveis e em bom funcionamento, para progredirem. Essas empresas procuram criar *valor compartilhado* - integração das questões sociais nas suas estratégias empresariais para beneficiar tanto a sociedade como a sua competitividade, a longo prazo (Bockstette e Stamp, 2011).

Figura 2: Shared Value



Fonte: Traduzido e adaptado de *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, Valerie Bockstette e Mike Stamp (2011)

Também a Comissão Europeia (2011:7) criou uma definição mais moderna em termos de RSE, onde as empresas devem incluir, aquando da definição da sua estratégia, “preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores”, (...) “em estreita colaboração com as partes interessadas”, com a finalidade de “maximizar a criação de valores” para os *stakeholders*, bem como “identificar, evitar e atenuar os possíveis impactos negativos”.

2.8. Responsabilidade Social Empresarial vs Creating Shared Value

Porter e Kramer (2011) resumem, no seguinte quadro, as diferenças entre os conceitos de RSE e *Creating Shared Value* (CSV). Segundo os autores, CSV deverá substituir RSE para orientar os investimentos das empresas e comunidades. Programas de RSE devem concentrar-se principalmente na reputação e ter apenas uma ligação limitada ao negócio, tornando-os difíceis de justificar e manter a longo prazo. Em contraste, CSV é essencial para a rentabilidade e competitividade de uma empresa. Aproveita os recursos únicos e sabedoria da empresa para criar valor económico através da criação de valor social.

Figura 3: Diferenças entre RSE e CSV

RSE	CSV
➤ Valor: fazer bem	➤ Valor: Benefícios económicos e sociais relativamente ao custo
➤ Cidadania, filantropia, sustentabilidade	➤ Criação de valor tanto para a empresa como para a comunidade
➤ Resposta discricionária ou à pressão externa	➤ Integrante de competir
➤ Separada da maximização do lucro	➤ Integrante para maximização do lucro
➤ Agenda é determinada pela comunicação externa e preferências pessoais	➤ Agenda é uma específica da empresa e gerada internamente
➤ Impacto limitado pela presença corporativa e orçamento para RSE	➤ Realinha o orçamento de toda a empresa
Exemplo: compra comércio justo	➤ Exemplo: transformando procedimentos de aquisição para aumentar a qualidade e produtividade

Fonte: Traduzido e adaptado de Porter e Kramer (2011)

Mark Kramer (2011), após publicação do artigo *Creating Shared Value*, publicado na Harvard Business Review, escrito conjuntamente com Michael E. Porter, responde à seguinte pergunta “RSE e CSV não são a mesma coisa? Fazer bem fazendo o bem?” da seguinte forma: “acreditamos que a RSE é um conceito diferente de criação de valor partilhado. RSE é amplamente percebido como um centro de custo, não um centro de lucro. Em contraste, a

CSV é sobre novas oportunidades de negócios, que criam novos mercados, melhoram a rentabilidade e fortalecem o posicionamento competitivo das empresas. RSE é sobre a responsabilidade; CSV é sobre a criação de valor.

2.9. Como podem as empresas criar valor para a comunidade

Algumas empresas estão há muito a implementar o conceito de CSV, muitas delas ainda antes do conhecimento desta nova designação. Segundo Porter e Kramer (2011), o *valor partilhado* será uma forma para alcançar valor económico e vantagem competitiva, contribuindo ao mesmo tempo para a sustentabilidade e trazendo benefícios sociais para a comunidade. Segundo os mesmos autores, a empresa pode criar valor económico com a criação de valor social. Os autores apontam três opções para o conseguir: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e promover o desenvolvimento e criação de *clusters* locais.

2.9.1. Reconceber Produtos e Mercados

Conhecer as necessidades da sociedade através dos produtos, e procurar os clientes insatisfeitos com esses mesmos produtos. A empresa alimentar Nestlé redesenhou os processos de abastecimento de café, trabalhando com pequenos agricultores em áreas pobres, os quais tinham uma baixa produtividade e apresentavam produtos de fraca qualidade. A Johnson & Johnson, ao ajudar os seus funcionários a deixar de fumar, poupou 250 milhões de dólares, em custos de saúde.

2.9.2. Redefinir a Produtividade na Cadeia de Valor

Melhorar a utilização dos recursos existentes em toda a cadeia de valor a fim de melhorar a produtividade. A cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta e é afetada por vários intervenientes da sociedade, tais como o uso de recursos naturais, saúde e segurança, condições de trabalho. Surgem assim oportunidades para a criação de valor partilhado porque os problemas sociais podem trazer custos económicos para a cadeia de valor da empresa. É assim de relevante interesse redefinir toda a cadeia de valor de forma a aumentar a produtividade.

2.9.3. Criar *clusters* locais

Melhorar as competências disponíveis dos fornecedores e dar suporte às instituições de apoio das comunidades em que a empresa atua, para assim aumentar a produtividade, inovação e

crescimento. Um aspeto fundamental na criação de *clusters* é a formação de mercados abertos e transparentes, onde o trabalhador recebe um valor justo e onde os preços são transparentes. Ao criar um *cluster* as empresas também intensificam o elo entre o seu sucesso e o sucesso da comunidade envolvente. O crescimento da empresa gera emprego, aumenta a procura de serviços complementares, são geradas novas oportunidades de negócio e consequentemente a economia local prospera e cresce.

**CAPÍTULO III – DIRETRIZES, ORIENTAÇÕES E NORMAS SOBRE
RESPONSABILIDADE SOCIAL**

3. Diretrizes, orientações e normas sobre responsabilidade social

3.1. Diretrizes e orientações

Em 2011, a Comissão Europeia (2011), adotou uma nova Estratégia Europeia de Responsabilidade Social (EERS) para o triénio 2011-2014. Esta nova estratégia dá ênfase a um conjunto de directrizes e princípios reconhecidos a nível internacional em termos de RSE. Assim, para as empresas que pretendam encarar a RS numa perspetiva mais formal, a Comissão Europeia (2011:8), destaca os seguintes princípios e orientações:

- Os dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas⁴, UN Global Compact (2011);
- As diretrizes da OCDE⁵ para as empresas multinacionais, OECD (2011);
- A Norma Guia ISO 26000⁶ sobre responsabilidade social, ISO (2010);
- A declaração de princípios tripartida da OIT⁷ sobre empresas multinacionais e política social, ILO (2006);
- Os princípios orientadores das Nações Unidas, sobre empresas e direitos humanos⁸, United Nations (2011).

Ainda na sequência da EERS, a Comissão Europeia (2013) publicou em março de 2013 o estudo “Na Analysis of Policy References made by large EU Companies to Internationally Recognised CSR Guidelines and Principles”⁹, no qual foram analisadas as preferências em matéria de instrumentos para adoção e comunicação de políticas de RS utilizadas pelas grandes empresas europeias. Neste estudo, que não contou com a participação de Portugal, demonstra que, dos cinco instrumentos mais utilizados pelas 200 grandes empresas analisadas, destaca-se a escolha do referencial “Dez Princípios da United Nations Global Compact”, com uma utilização de 32%.

Segundo Esteves (2012), atualmente a normalização, e no sentido da integração a nível mundial, tem um papel muito importante, enquadrando-nos numa globalização, numa procura constante por recursos, na satisfação das nossas necessidades e, no caso das empresas, na

⁴ Consultado a 24 de Março de 2013:

http://www.unglobalcompact.org/Languages/portuguese/dez_princ%C3%ADpios.html

⁵ Consultado a 24 de Março de 2013: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm>

⁶ Consultado a 24 de Março de 2013: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

⁷ Consultado a 24 de Março de 2013: <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

⁸ Consultado a 24 de Março de 2013: <http://www.shiftproject.org/page/un-guiding-principles-business-and-human-rights>

⁹ Consultado a 18 de Março de 2013: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/guidelines-principles/index_en.htm

satisfação das necessidades dos seus clientes. Também Porter e Kramer (2011) são da opinião que a regulamentação é necessária para o bom funcionamento dos mercados.

3.2. Normas Portuguesas para a Responsabilidade Social

A normalização em Portugal está sob o domínio do IPQ - Instituto Português da Qualidade, que é responsável pela publicação da normalização portuguesa, quer seja ela baseada na normalização internacional (ISO) ou europeia (EN), ou se trate da normalização nacional, IPQ - Instituto Português da Qualidade (2009:17).

3.3. Norma Portuguesa NP 4469

A norma portuguesa de RS foi elaborada tendo em conta a norma ISO 26000 e garantindo a sua integralidade com outras normas vigentes, nomeadamente de qualidade (ISO 9001), ambiente (ISO14001) e segurança e saúde no trabalho (SST) (NP 4397), Esteves (2012:14). A norma ISO 26000, segundo Oliver (2010), resultou de um consenso internacional e estabelece um conjunto de recomendações para implementação de sistemas de gestão da RS em empresas de todo mundo, embora não seja certificável dado que não apresenta requisitos. Ainda, no quadro do desenvolvimento da Norma Guia ISO 26000 para a responsabilidade social, foi recomendado que cada país ou região criasse uma resposta de acordo com realidade local. Assim sendo, a transposição desta norma para o sistema português da qualidade ficou concluída em outubro de 2011, dando origem à norma portuguesa NP 4469:Guia para a Responsabilidade Social, Esteves (2012:14). A norma é constituída por:

- NP4469-1: 2008: relativa a “Sistema de gestão de responsabilidade social - Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização”;
- NP4469-2: 2010: Sistema de gestão de responsabilidade social - Parte 2: guia de orientação para a implementação.

3.4. Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social

3.4.1. ISO 9001 – Sistema de Gestão de Qualidade

A nível mundial, um dos principais focos da normalização, e talvez o mais difundido, é a qualidade (Esteves, 2012). A norma ISO 9001 constitui uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Segundo a [APCER - Associação Portuguesa de Certificação](#), a certificação de acordo com a ISO 9001 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e

a melhoria contínua. A família de normas ISO 9000 voltadas para a gestão da qualidade, são guias de sistema de gestão, permitindo “uma abordagem preventiva e sistemática de todas as atividades afetas à qualidade (...) ajudando a organização a disciplinar os seus processos e metodologias de trabalho, a reduzir falhas internas e a prever problemas” (Melo, 2012:5). A família ISO 9000 é “constituída por:

- ISO 9000:2005 - Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade;
- ISO 9004:2009 - Gestão do êxito sustentável da organização – Uma abordagem da gestão da qualidade” (Esteves, 2012:27).

Atualmente, é crucial a elaboração de normas para que se estabeleçam soluções por consenso das partes interessadas e para assuntos com carácter repetitivo que garantam um padrão de qualidade tanto para produtos como para serviços.

**CAPÍTULO IV – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E
METODOLOGIA APLICADA**

4. Especificação do problema de investigação e metodologia aplicada

4.1 Definição dos objetivos de estudo

O presente trabalho tem como principal objectivo de investigação identificar as práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas. E ainda como objetivos secundários os seguinte itens:

- a) Recolher e analisar informação sobre práticas de RSE;
- b) Avaliar se a responsabilidade social empresarial é integrada nos planos estratégicos das empresas;
- c) Identificar o que está na origem de práticas de RSE por parte das empresas;
- d) Estudar a aplicabilidade das práticas de RSE;
- e) Avaliar se a prática de ações assentes em RS trazem benefícios para as empresas;
- f) Em matéria de RSE, analisar a percepção por parte das empresas em relação ao conceito de *Creating Shared Value* (CSV).

4.2 Hipóteses

Segundo Quivy (1998), as hipóteses são fundamentais para conduzir com ordem e rigor uma investigação. As hipóteses indicam ao investigador os dados que deverão ser recolhidos para que se possa confrontar essas mesmas hipóteses com a realidade. Também refere que a hipótese tem um carácter provisório e que deve estar sempre relacionada com pergunta central da investigação, ou seja, com a pergunta de partida.

Assim sendo, a pergunta de investigação deste estudo é: “O conceito *Creating Shared Value* é já uma realidade enquanto ação de RSE nas empresas? Por forma a dar resposta a esta questão foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O conceito *Creating Shared Value* é conhecido no contexto empresarial.

H2: As práticas de RSE estão enraizadas na cultura organizacional das empresas.

H3: A obtenção de lucro é o motivo primordial para a implementação de ações de RSE pelas empresas.

Pretende-se, deste modo, analisar e perceber se a RSE é uma prática comum das empresas, perceber se o *Creating Shared Value* é um conceito conhecido e aplicado pelas empresas e

identificar os motivos que levam as empresas a adotar medidas de RSE.

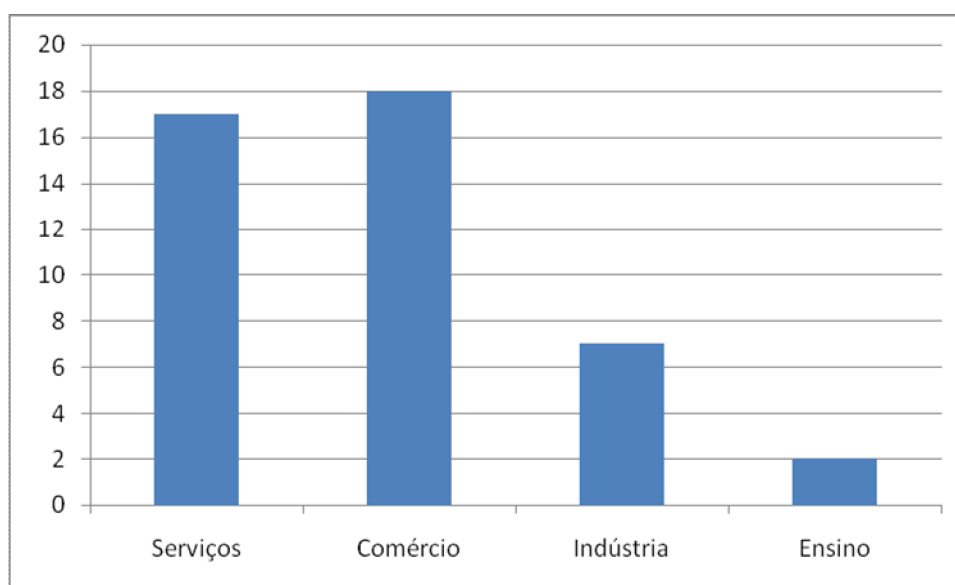
4.3 Metodologia e design de pesquisa

A proposta metodológica deste trabalho consistiu numa pesquisa exploratória, que segundo Malhotra (2006) podem ser de três tipos, exploratória, descritiva e causal. Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica, assente na pesquisa teórica e conceitual, em artigos científicos sobre o tema Responsabilidade Social Empresarial. Segundo Gil (2010:50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para este estudo utilizou-se principalmente estratégias de método quantitativo, sendo que as principais técnicas de obtenção de dados foram através de questionário.

4.4 Amostra

A amostra utilizada na presente pesquisa foi por conveniência, o universo da pesquisa, abrangeu empresas da Zona Metropolitana do Porto. A investigação recorreu a uma amostra não-probabilística, Moresi (2003), constituída por 44 empresas de quatro setores distintos: serviços, comércio, indústria e educação. Sendo que a maioria das empresas pertence ao setor do comércio.

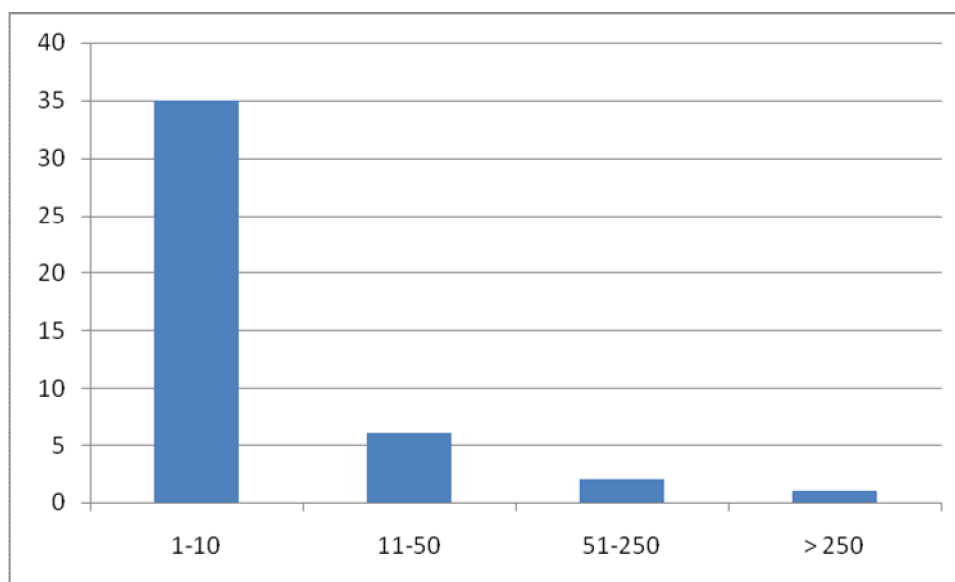
Gráfico 1: Setor de Atividade



Por conseguinte, entendeu-se que o critério para delimitar a dimensão das empresas seria o número de colaboradores, considerando-se para isso o critério de agrupamento da Recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996: Microempresas e

pequenas empresas – até 50 empregados; Médias empresas – entre 50 e 250 empregados; Grandes empresas – mais de 250 empregados. De acordo com esta classificação, a maioria das empresas que define a amostra é constituída por microempresas.

Gráfico 2: Número de efetivos



4.5 Recolha de Dados

A recolha de dados tradicionais, segundo Moresi (2003:29) pode ser a observação, entrevista ou questionários. No presente trabalho foi utilizado o questionário, contendo perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. O questionário foi partilhado *online* através da rede social *facebook* (postado em grupos, murais de empresas e mensagens privadas para empresas, organizações e associações), foi ainda enviado via e-mail a várias empresas. Foi ainda solicitado a organizações na área da RSE, associações empresariais, industriais e comerciais a divulgação do questionário. Responderam afirmativamente a Rede Nacional de Responsabilidade Social (RSO PT)¹⁰, que disponibilizou o questionário no dia 28 de março de 2013, na sua página do *facebook*; a ANIVEC/APIV - Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção¹¹, a qual disponibilizou o questionário no seu sítio da internet no dia 3 de abril de 2013; e a promessa de divulgação do questionário a um grupo de empresas da

¹⁰ Consultado a 03 de Abril de 2013: <https://www.facebook.com/rsopt.rede>

¹¹ Consultado a 03 de Abril de 2013: <http://anivecapiv.wix.com/compresponsavel#!notcias/c23zi>

Zona Metropolitana do Porto, via e-mail datado de 8 de Abril, por parte da Global Compact Network Portugal¹². A amostra resulta de uma amostra, não probabilística (Malhotra, 2006).

4.6 O Questionário

McDaniel, Gates, James, Cook (2003) definem questionário como um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa.

O questionário foi adaptado do questionário de sensibilização "Empresas Responsáveis", desenvolvido pela Campanha Pan Europeia de sensibilização para a responsabilidade social das empresas, iniciativa da Direcção Geral da Empresa da Comissão Europeia. Deste questionário resultou a criação de vinte e um itens, avaliados por intermédio de uma escala do tipo Likert, citada em Malhotra (2006:266), em que o valor 1 corresponde a discordância total e o valor 5 à concordância total.

Para caracterização da amostra foram contemplados variáveis sociodemográficas: setor de atividade, localização da sede da empresa (distrito e concelho) e número de funcionários.

O questionário foi elaborado e disponibilizado na *Web* a partir do *Google Drive*. O questionário, apresentado na Tabela 1, teve como principais objetivos:

- Investigar se as empresas efetuam práticas de RSE.
- Qual (ais) a(s) razão(ões) que levam as empresas a efetuarem práticas de RSE.
- Aferir se o conceito *Creating Shared Value* é conhecido. Se não for conhecido, pretendemos saber, se após uma breve descrição, será tido em consideração.

Tabela 1: Questionário

Nº	Questão	Variáveis Medidas
1	Setor de Atividade	Caraterização da amostra
2	Localização da sede da empresa: Distrito	
3	Localização da sede da empresa: Concelho	
4	Nº de Funcionários	
5	A sua empresa tem: certificado de Gestão da Qualidade(ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004)? certificado de Gestão Ambiental (14001)? certificado de Gestão Ambiental (14001)? certificado de Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000, NP4469-1, NP 4469-2)? certificado de Sistema de Gestão em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST)?	Diretrizes, orientações e normas sobre RSE (Comissão Europeia, 2011)
6	A sua empresa tem outro(s) Sistemas de Certificação? Se Sim, à questão anterior, indique qual ou quais?	Certificações (Melo, 2012) (Esteves, 2012)

¹² Consultado a 03 de Abril de 2013: <http://globalcompact.com.pt/>

7	<p>A sua empresa:</p> <p>proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos e a membros da comunidade local?</p> <p>tenta fazer as suas aquisições no mercado local, tendo em conta o desenvolvimento local?</p> <p>oferece apoios financeiros às actividades e projectos da comunidade local (ex.: donativos ou patrocínios)?</p> <p>disponibiliza informação e rótulos claros sobre os seus produtos e serviços, inclusive em matéria de obrigações pós-venda?</p> <p>em matéria de saúde, dispõe de planos saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os seus trabalhadores?</p> <p>em matéria de impacto ambiental, adquire tecnologias mais eficientes?</p>	<p>WBCSB Srouf (2003)</p>
8	<p>A sua empresa efectua ações de RSE, porque:</p> <p>permite maximizar a criação de valor (lucro)</p> <p>aumentar a notoriedade</p> <p>agregar valor à imagem</p> <p>aumentar as vendas</p> <p>aumentar a credibilidade</p> <p>aumentar a confiança</p> <p>angariar mais clientes</p> <p>permite novas oportunidades de negócios com bom retorno financeiro</p> <p>está na “moda”</p> <p>estabelece padrões éticos</p> <p>ajuda a construir uma sociedade melhor</p>	<p>Guedes (2000)</p>
9	<p>Acho que a RSE é:</p> <p>apoiar financeiramente eventos de carácter social</p> <p>colaborar para reinserção de pessoas com deficiência ou desempregados</p> <p>financiar projetos sociais de erradicação da pobreza</p> <p>investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos</p> <p>decidir em função das expectativas da sociedade e dos acionistas</p> <p>decidir em função das exigências da lei</p> <p>preferir e premiar o Comércio Tradicional</p>	<p>Díez de Castro et all. 2000</p>
10	<p>A sua empresa procura participar em ações sociais em parceria com as entidades públicas? (ex.: melhoria de espaços públicos, escolas)?</p> <p>Se Sim à questão anterior, espera retorno financeiro e aumento da notoriedade da sua marca, produto ou empresa a curto prazo?</p>	<p>Lourenço e Schröder 2003 Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) Méndez (2003)</p>
11	<p>Acredita que obtém benefícios para a empresa, com o resultado das ações sociais que presta na comunidade?</p> <p>Se Sim à questão anterior, Qual ou quais?</p>	
12	<p>Aquando da definição da estratégia da sua empresa:</p> <p>tem preocupações de índole social, ambiental e ética</p> <p>tem em atenção a satisfação dos consumidores</p> <p>tem como objetivo a maximização da criação de valor para os seus <i>stakeholders</i></p> <p>procura identificar e atenuar os possíveis efeitos negativos da atividade no meio ambiente</p> <p>pensa sempre numa perspectiva de longo prazo</p> <p>tem em atenção o respeito pelos direitos sociais e familiares</p>	
13	<p>A sua empresa:</p> <p>investe na comunidade</p> <p>recruta e dá formação a colaboradores das comunidades pobres</p> <p>instala-se ou cria filiais em comunidades pobres</p> <p>faz parcerias com empresas e pessoas locais</p>	<p>Barnett (2007)</p> <p>Creating Shared Value (Porter e Kramer, 2011)</p>
14	<p>Creating Shared Value (CSV)</p> <p>Tem conhecimento deste conceito?</p> <p>Conhece as suas linhas orientadoras?</p> <p>Conhece alguma empresa que desenvolva ações de CSV?</p>	
15	<p>Face ao exposto, passará a incluir na estratégia da sua empresa, práticas de CSV?</p>	
16	<p>Na sua opinião, o CSV será o caminho a seguir para tornar uma sociedade mais justa e sustentável?</p>	
17	<p>No atual contexto social, económico e financeiro “crise”, faz sentido a prática de ações baseadas no princípio do CSV?</p>	
18	<p>Doravante, sempre que pense em efetuar qualquer doação de carácter filantrópica, meditará primeiro em termos de CSV?</p>	

19	Identificação da empresa	Caraterização da Amostra
20	Nome da Empresa:	
21	Sede (empresa)	

4.7 Análise de dados

Para análise de dados foi utilizado o programa de análise de dados SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*, versão 19.

CAPÍTULO V – ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5 Discussão e Análise dos Resultados

5.1 Caracterização da Amostra

Neste capítulo serão apresentados os resultados resultantes do questionário efetuado. Ao questionário responderam 44 empresas, das quais apenas se identificaram seis. Dessas, cinco são portuguesas e somente uma delas é internacional. Foi utilizado assim para este estudo 44 questionários respondidos. O questionário foi divulgado através do *Facebook* e enviado também via e-mail a uma vasta lista de contatos de empresas. As respostas ao questionário ocorreram entre o período de 19 de março de 2013 a 18 de abril de 2013.

O questionário foi respondido por empresas da Zona Metropolitana do Porto, sendo que a maioria está sediada nos concelhos do Porto, Maia e Vila Nova de Gaia. Quanto ao setor de atividade, o setor do comércio representa 41% da amostra, serviços e comércio em conjunto praticamente 80%, verificando-se assim uma percentagem maior de respostas nas empresas ligadas ao setor de atividade do comércio. O sector da indústria representa 16% da amostra, contra os 5% do ensino.

Tabela 2: Setor Atividade

Setor Atividade	%
Serviços	39
Comércio	41
Indústria	16
Ensino	5

5.2 Certificações

Em termo de Certificações, 50% das empresas possuem o Certificado de Qualidade (ISO 9000, 9001 e 9004), 41% possuem o Certificado de Gestão Ambiental (ISO 14001) e apenas 11% possui o Certificado de Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000, NP 4469). No que diz respeito ao Sistema de Gestão em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST), 66% das empresas possuem este certificado.

Tabela 3: Certificações

Certificações	%
Gestão da Qualidade (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004)	50
Gestão Ambiental (14001)	41
Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000, NP4469-1, NP 4469-2)	11
Sistema de Gestão em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST)	66

5.3 Políticas relativas aos *stakeholders*

Relativamente às políticas implementadas pelas empresas, no que diz respeito aos seus *stakeholders*, verifica-se que 27% das empresas proporciona, oportunidades de trabalho pertencentes a grupos desfavorecidos e a membros da comunidade local, 70% faz aquisições no mercado local, 20% oferece apoios financeiros às atividades e projetos da comunidade local, 39% disponibiliza informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos e serviços e em matéria de saúde verifica-se que 77% disponibiliza planos de saúde, segurança e apoio social aos seus trabalhadores. Em matéria de impacto ambiental 68% das empresas adquire tecnologias mais eficientes.

Tabela 4: Políticas relativas aos *stakeholders*

Políticas relativas aos <i>stakeholders</i>	%
Oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos e a membros da comunidade local.	27
Aquisições no mercado local, tendo em conta o desenvolvimento local?	70
Apoios financeiros às actividades e projectos da comunidade local (ex.: donativos ou patrocínios)?	20
Disponibiliza informação e rótulos claros sobre os seus produtos e serviços, inclusive em matéria de obrigações pós-venda?	39
Em matéria de saúde, dispõe de planos saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os seus trabalhadores?	77
Em matéria de impacto ambiental, adquire tecnologias mais eficientes?	68

5.4 Motivos para a prática de Responsabilidade Social Empresarial

As empresas efetuam ações de RSE, porque estas agregam valor à imagem da empresa, aumentam as vendas, aumentam a credibilidade, aumentam a confiança e permitem angariar um maior número de clientes.

Tabela 5: Motivações para a prática de RSE

Motivações para a prática de RSE	%
permite maximizar a criação de valor (lucro)	16
aumenta a notoriedade	42
agrega valor à imagem	67
aumenta as vendas	50
aumenta a credibilidade	56
aumenta a confiança	55
angaria mais clientes	57
permite novas oportunidades de negócios com bom retorno financeiro	33
está na “moda”	2
estabelece padrões éticos	21
ajuda a construir uma sociedade melhor	33

No entanto verificou-se desconhecimento sobre o conceito de RSE, já que na maioria das respostas obtidas a opção “Nem discordo nem concordo” foi a mais mencionada.

Tabela 6: Conceito de RSE

Ações da RSE	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo
Apoiar financeiramente eventos de carácter social	14	59	27
colaborar para reinserção de pessoas com deficiência ou desempregados	9	52	39
financiar projetos sociais de erradicação da pobreza	7	59	34
investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos	25	48	27
decidir em função das expectativas da sociedade e dos acionistas	27	61	11
decidir em função das exigências da lei	39	48	14
preferir e premiar o Comércio Tradicional	11	52	36

As empresas quando questionadas sobre a participação em ações sociais em parceria com as entidades públicas, somente 16% responderam afirmativamente. E dessas, somente 18% espera retorno financeiro e aumento da notoriedade da sua marca, produto ou empresa a curto prazo com essa mesma participação. Ainda questionadas sobre se acreditam que obtêm benefícios com o resultado das ações sociais que prestam na comunidade, 55% responderam *em parte*, contra os 23% que responderam *sim* empatando com os 23% das que responderam *não*. Mesmo assim, as que responderam afirmativamente, esperam reconhecimento, lucro, aumento de clientes, visibilidade, confiança do público, imagem, notoriedade, satisfação e fidelização dos clientes, maior procura, reconhecimento em termos sociais, abertura e reconhecimento da marca no mercado.

5.5 Creating Shared Value - Linhas Orientadoras

Relativamente às linhas orientadoras que estão na base do conceito *Creating Shared Value*, verifica-se que aquando da definição da estratégia, 73% das empresas têm preocupações de índole social, ambiental e ética; 95% têm em atenção a satisfação dos consumidores; 64% procura identificar e atenuar os possíveis efeitos negativos da atividade no meio ambiente; 82% tem em atenção o respeito pelos direitos sociais e familiares e 39% pensam sempre numa perspetiva de *longo prazo*.

Tabela 7: Creating Shared Value - Linhas Orientadoras

Linhas Orientadoras CSV	Sim	Não	Não sei	Não se aplica
preocupações de índole social, ambiental e ética	73	2	23	2
satisfação dos consumidores	95	2	0	2
maximização da criação de valor para os seus <i>stakeholders</i>	41	5	50	5
identificar e atenuar os possíveis efeitos negativos da atividade no meio ambiente	64	11	16	9
respeito pelos direitos sociais e familiares	82	0	18	0
longo prazo	39	36	25	0

5.6 Creating Shared Value - Ações

Verificamos que 82% das empresas inquiridas faz parcerias com empresas e pessoas da comunidade local, criando desta forma laços de proximidade.

Tabela 8: Creating Shared Value – Ações

Linhas Orientadoras CSV	Sim	Não	Não sei	Não se aplica
investe na comunidade	20	16	52	11
recruta e dá formação a colaboradores das comunidades pobres	11	36	41	11
instala-se ou cria filiais em comunidades pobres	5	80	9	7
faz parcerias com empresas e pessoas locais	82	14	2	2

5.7 Creating Shared Value - Conceito

De acordo com a amostra, verifica-se que 86% das empresas inquiridas desconhecem o termo CSV e que 93% desconhece as suas linhas orientadoras.

Tabela 9: Creating Shared Value – Conceito

CSV	Sim	Não
Conhecimento do conceito	14	86
Conhecimento das linhas orientadoras	7	93
Conhecimento de alguma empresa que desenvolva ações de CSV	14	86

Após uma breve descrição do conceito CSV, verifica-se que existem dúvidas quanto ao facto dos inquiridos implementarem políticas baseadas no conceito de CSV, uma vez que nas respostas obtidas a opção “Em parte” foi a mais seleccionada.

Tabela 10: Creating Shared Value – Implementação de Políticas

Questões	Sim	Não	Em parte	Não sei
Face ao exposto, passará a incluir na estratégia da sua empresa práticas de CSV?	11	0	61	27
Na sua opinião, o CSV será o caminho a seguir para tornar uma sociedade mais justa e sustentável?	27	0	61	11
No atual contexto social, económico e financeiro “crise”, faz sentido a prática de ações baseadas no princípio do CSV?	25	2	39	34
Doravante, sempre que pense em efetuar qualquer doação de carácter filantrópica, meditará primeiro em termos de CSV.	18	0	57	25

5.8 Resultados

Após recolha e análise dos dados, os resultados deste estudo em função das hipóteses apresentadas serão de seguida explanados.

H1: O conceito Creating Shared Value é conhecido no contexto empresarial.

Após análise dos resultados, a percentagem de desconhecimento relativamente ao *Creating Shared Value* é elevada. Já que 90% da amostra afirma desconhecer o termo, conceito e suas linhas orientadoras. Também demonstraram desconhecer empresas que pratiquem ações de *Creating Shared Value*. No entanto questionados sobre a prática de algumas ações que se relacionam com CSV, a maioria, pratica estas ações, sem saber que estas estão relacionadas com este conceito. Este, é de tal forma desconhecido que mesmo após a apresentação do conceito, os inquiridos continuaram a afirmar, na sua maioria, incerteza na implementação de ações deste âmbito. Já que a opção “Em parte” à pergunta “Face ao exposto passará a incluir na estratégia da sua empresa, práticas de CSV?” foi a mais seleccionada.

H2: As práticas de RSE estão enraizadas na cultura organizacional das empresas.

Apesar de se verificar desconhecimento quanto ao conceito de CSV, constatou-se que as empresas valorizam a prática de RSE, pois após a análise dos dados verificou-se que uma grande percentagem da amostra implementa medidas em termos de RS. Sendo que 77% disponibiliza planos de saúde, segurança e apoio social aos seus trabalhadores; 70% faz aquisições no mercado local; 68% das empresas adquire tecnologias mais eficientes; 39% disponibiliza informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos e serviços e 20% oferece apoios financeiros às atividades e projetos da comunidade local. Posto isto, nota-se que apesar de a amostra ser constituída por microempresas, no geral as ações de RSE são bem aceites e praticadas no dia a dia.

Porém, quando questionadas acerca das certificações verificou-se que só possuem aquelas que lhes são exigidas por lei. Relativamente ao Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (ISO 26000, NP 4469-1, NP 4469-2) apenas 11% das empresas afirmou possuir esta certificação.

H3: A obtenção de lucro é o motivo primordial para a implementação de ações de RSE pelas empresas.

De acordo com as respostas obtidas, verificou-se que a obtenção de lucro não é de todo o principal motivo pelo qual as empresas praticam ações de RSE. Através da divulgação dos inquéritos, constatou-se que os principais motivos indicados pelos inquiridos são os seguintes relacionam-se com a agregação de valor à imagem (67%), angariação de clientes (57%), ao aumento da credibilidade (56%), da confiança (55%) e das vendas (50%). Na verdade, 77% da amostra considera que a RSE, tem pouca influência na maximização da criação de valor (lucro).

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

6 Conclusões

6.1 Considerações finais

O tema desta dissertação, *Creating Shared Value* – a nova abordagem estratégica de Responsabilidade Social Empresarial, tem como objetivo perceber e analisar se o conceito de *Creating Shared Value* é percebido pelas empresas e se as ações RSE fazem parte das estratégias organizacionais.

Para fazer o enquadramento do tema procedeu-se à revisão de literatura acerca dos termos Responsabilidade Social Empresarial e *Creating Shared Value*. Após isso, realizou-se um questionário para recolher informação sobre o tema junto das empresas. Esse questionário foi divulgado pela *Web*, utilizando como ferramentas o *facebook* e o *e-mail*. Foi dirigido às empresas da Zona Metropolitana do Porto, e a amostra resultou da resposta de 44 empresas. Assim sendo importa referir que a amostra não é representativa da população.

Dos dados recolhidos verificou-se que a amostra é constituída por empresas cuja atividade está ligada ao setor do comércio e pelo número de efetivos, são consideradas microempresas, pois não ultrapassam os 10 efetivos.

As empresas questionadas sobre o conceito *Creating Shared Value* revelaram pouco conhecimento em relação a este tema. No entanto, apesar deste desconhecimento, as medidas de RSE são praticadas pelas empresas, uma vez que se verificou que uma elevada percentagem da amostra se preocupa com o bem-estar e saúde dos colaboradores. Para além disso, dinamizam o meio envolvente através da aquisição de recursos no mercado local.

Quanto aos principais motivos para a implementação deste tipo de ações, conclui-se que a agregação de valor à imagem, a angariação de clientes, o aumento da credibilidade, da confiança e das vendas, são os mais enumerados pelos inquiridos. A obtenção de lucro não é propriamente um objetivo primordial das empresas aquando da definição de estratégias em termos de RS.

Como conclusão e conforme referido anteriormente, verificou-se uma certa incongruência entre o que as empresas consideram ser a RSE e o verdadeiro conceito e guias orientadoras desta prática. Pois, o questionário demonstrou que a maioria das empresas não possui uma ideia clara do seu significado. Apesar de promoverem algumas práticas de RSE, não são capazes de as identificar como tal.

6.2 Limitações do estudo e investigação futura

O estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente quanto à dimensão e natureza da amostra. Foi usada para este estudo uma amostra por conveniência, no entanto a utilização duma amostra representativa poderia revelar dados distintos dos obtidos. A utilização de uma amostra representativa, com empresas com características diferentes e de diferentes regiões, pode dar origem a diferentes resultados.

Apesar da insistência e da utilização de vários canais de divulgação do questionário, só foram recolhidas 44 respostas, durante os 29 dias em que o questionário esteve disponível. Logo, esta situação contribuiu para que a elaboração deste estudo decorresse de forma mais morosa. Teria sido fundamental uma maior participação por parte das empresas.

Por outro lado, pressupõe-se que o inquirido seja o diretor da empresa, ou alguém que tenha consciência e conhecimento das estratégias da empresa, no entanto, este facto pode não se ter verificado em alguns casos.

Como sugestão futura de investigação propõe-se que este estudo seja delimitado mediante a dimensão da empresa. Já que quanto maior for a empresa maior será a possibilidade e capacidade de implementação de medidas de RSE.

Referências Bibliográficas

Andrade, Cândido Teobaldo de Souza (1993). *Para entender relações públicas*, (4ª Edição). São Paulo: Loyola, p.110.

Ardavín, Bernardo Fernández (2006). *Ética de la dirección: decisión con libertad: un libro de ética para el empresario*. IPADE. Herberto Ruz.

Ashley, P. (2007). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.

Bardin, L. (2008) *Análise de Conteúdo* (5ª Edição). Lisboa: Edições 70.

Barnett, M. L. (2007). *Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility*. *Academy of Management Review* 32(3): 794–816.

Barton, D. (2011, 20 de fevereiro) *Capitalism for the Long Term*. *Harvard Business Review*. Disponível em: <http://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term/ar/1>; Consultado em 2 de Fevereiro de 2013.

Beardsell, J. (2008) *The Influence of CSR Disclosure On Corporate Governance and Company Performance*. *Swiss Management Center*. Rochester, NY: Social Science Research Network. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/abstract=1302314>; Consultado em 6 de março de 2013.

Bicalho, A. G., Simeone, A., Teodoro, D., Silva, L.O., Maria, M. & Pinho, O. (2003). *Responsabilidade Social Das Empresas e Comunicação*. *Responsabilidade Social Das Empresas*. São Paulo: Peirópolis.

Bockstette, V. & Stamp, M. (2011) *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. FSG - Foundation Strategy Group. Disponível em: <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/351/Default.aspx?srpush=true>; Consultado em 10 de março de 2013.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.

Camilleri, M. A. (2012). *Creating Shared Value Through Strategic CSR in Tourism*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1842/6564>; Consultado em 10 de Novembro de 2012.

Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2011). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. (8ª Edição). USA: Cengage Learning.

Chamon, J. & Amurrio, J. (2002). *Responsabilidad Social de La Organización*. Disponível em: <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rcc/n12/a04.pdf>; Consultado em 6 de Dezembro de 2012.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. Brasil: Editora Campus.

Comissão das Comunidades Europeias, (2001). *Promover Um Quadro Europeu Para a Responsabilidade Social Das Empresas. Livro Verde*. COM(2001) 366 edition. Bruxelas: Bruxelas (COM 366).

Comissão Europeia (2011). *Estratégia Europeia de Responsabilidade Social (EERS) Para Triénio 2011-2014*. Disponível em: <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/destaque/Paginas/AUNI%C3%83OEUROPEIAJ%C3%81TEMUMANOVAPOL%C3%8DTICADERSE.aspx>; Consultado em 7 de Fevereiro de 2013.

CSR Guidelines and Principles - Sustainable and Responsible Business - Enterprise and Industry (2013). Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/guidelines-principles/index_en.htm; Consultado em 24 de março de 2013.

Corrêa, F., & Medeiros, J. R. C. (2003). *Responsabilidade Social Corporativa Para Quem. Responsabilidade Social Das Empresas: a Contribuição Das Universidades*, 2º Volume, 151–199.

Crutchfield, L. R., Kania, J. V. & Kramer, M. R. (2011). *Do More Than Give: The Six Practices of Donors Who Change the World* (1ª Edição) USA: Jossey-Bass.

Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966) *Business and Its Environment*. McGraw-Hill.

Díez de Castro, E. P., J. García del Junco, Jiménez, F. M, & Cristóbal, R. P. (2000). *Administración y dirección* (1ª Edição). McGraw-Hill / Interamericana de España.

Esteves, C. A. G. (2012). *Análise Do Sistema de Gestão Da Qualidade e Da Sua Evolução Para Sistema de Gestão Integrado*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Disponível em: <http://repositorio->

aberto.up.pt/bitstream/10216/61583/1/000149046.pdf, Consultado em 12 de outubro de 2012.

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organizacion sustentable / Social Capital And Values In The Sustainable Organization: El Deber Ser, Poder Hacer Y La Voluntad Creativa* (1ª Edição). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Friedman, M. (13 de setembro de 1970). *The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine. Disponível em: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>; Consultado em 15 de março de 2012.

Gil, A. C. (2010). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Edição). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Guedes, R. C. (2000). *Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Handy, C. (2002). *What's a Business For?* - Harvard Business Review. Harvard Business Review. Disponível em: <http://hbr.org/2002/12/whats-a-business-for/ar/1>; Consultado em 18 de março de 2013.

Ihlen, Ø., Bartlett, J. & May, S. (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (1ª Edição). U.K: John Wiley & Sons.

ILO 2006 Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy (MNE Declaration) – 4ª Edição. Disponível em: http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang-en/index.htm; Consultado em 24 de março de 2013.

Instituto Ethos (2012). *É Possível Lucrar Gerando Benefício Social*. Instituto Ethos. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/e-possivel-lucrar-gerando-beneficio-social/#.UXeydsqTu75>; Consultado em 24 de abril de 2013

IPQ - Instituto Português da Qualidade (2009). *Manual de Normalização*. Disponível em: http://www.ipq.pt/backfiles/ProjetoJuventude/Manual_Normalizacao.pdf; Consultado em 17 de abril de 2013.

ISO (2010). ISO 26000 - Social Responsibility. ISO International Organization for Standardization. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>; Consultado em 24 de março de 2013.

Jensen, M. C. (2010). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. *Journal of Applied Corporate Finance* 22(1): pp. 32–42.

Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value - CSR Vs. CSV - What's the Difference?* FSG-Knowledge Exchange Blogs. Disponível em: <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CreatingSharedValue/PostID/66.aspx>; Consultado em 10 de março de 2013.

Kvistgaard, L. T. (2013). *Creating Shared Value - A post positivistic analysis of Michael E. Porter's meta theoretical eclecticism*. Tesis MA in International Business Communication, Copenhagen Business School

Lewis, G. (2010). *MBS: The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits*. *Melbourne Business School*. Disponível em: <http://www.mbs.edu/go/centres-of-excellence/2010-debate/asia-pacific-centre-for-leadership-for-social-impact/news-and-links/net-impact/the-social-responsibility-of-business-is-to-increase-profits>; Consultado em 5 de Fevereiro de 2013.

Lima, A. M. (2008). *Responsabilidade Social Corporativa e Seus Instrumentos de Reporte Social, Econômico e Ambiental*. *Revista Liberato*, Novo Hamburgo 9(9), pp. 61–68.

Lourenço, A. G. & Schröder, D. S. (2003). *Vale Investir Em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas. Responsabilidade Social Das Empresas: a Contribuição Das Universidades*. *Instituto Ethos*, 2, 77–119.

Maessen, R. P., Seters, V. & Rijkevorsel, E. V. (2007). *Circles of Stakeholders: Towards a Relational Theory of Corporate Social Responsibility*. *International Journal of Business Governance and Ethics* 3(1), 77–94.

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ª Edição). Porto Alegre RS: Pearson Education, Inc.

McDaniel, C., Gates, R., James, F., e Cook, S. (2003). *Pesquisa de Marketing*. S.P.: Editora Thomson.

Melo, C. V. M. (2012). *Gestão da qualidade da produção de betumes na Total Bitumen*. Projecto de Dissertação do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Méndez, C. (2003). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas En Venezuela Durante El Siglo XX*. Caracas: Impresión Gráfica ACEA.

Moresi, E. (2003). *Metodologia Da Pesquisa*. Brasília: Universidade Católica de Brasília.

Neto, FP de Melo & Fróes, C. (1999). *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a Administração Do Terceiro Setor*. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro: Qualitymark.

OECD (2011). *Guidelines for Multinational Enterprises - Organisation for Economic Co-operation and Development*. Disponível em:

<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm>;

Consultado em 24 de março de 2013.

Oliveira, J. A.(1984). *Responsabilidade Social Em Pequenas e Médias Empresas*. Revista de Administração de Empresas 24 (nº 4), 203–210.

Oliver, J. L. T. (2010). *Consenso mundial en RS: ISO 26000*. Forum calidad, 22 (217), 22–26.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. Organization Studies 24 (3), 403–441.

Rodríguez, R. M.& García, M. A. M. (2011). *El Desarrollo de La Comunidad Como Fin Último de La Empresa EnLatinoamérica*. Universia Business Review, 30, 120–131.

Neto, FP de Melo, and Cesar Fróes 1999 Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a Administração Do Terceiro Setor. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro: Qualitymark.

OECD 2011 Guidelines for Multinational Enterprises - Organisation for Economic Co-operation and Development.

<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm>;

Consultado em 24 de março de 2013.

- Oliveira, J. A. (1984). *Responsabilidade Social Em Pequenas e Médias Empresas*. Revista de Administração de Empresas 24 (n° 4), 203–210.
- Oliver, J. L. T. (2010). *Consenso mundial en RS: ISO 26000*. Forum calidad 22(217), 22–26.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. Organization Studies 24(3): 403–441.
- Parasuraman, A., Dhruv Grewal, & Krishnan, R. (2006). *Marketing Research* (2ª Edição). U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
- Porter, M. E., & M. R. Kramer (2006). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review 84 (12), 78–92.
- Porter, M. E., & M. R. Kramer (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review 89(1/2), 62–77.
- Poyatos, R. P. & Gámez, M. D. M. V. (2009). *Importancia de Las Sociedades Cooperativas Como Medio Para Contribuir Al Desarrollo Económico, Social y Medioambiental, de Forma Sostenible y Responsable*. REVEESCO. Revista de Estudios Cooperativos 99, 104–129.
- Pringle, H., Thompson, M. & Rosa, M. L.G.L 2000). *Marketing Social: Marketing Para Causas Sociais Ea Construção Das Marcas*. Makron Books.
- Resende, A. L (2012). *Os Rumos Do Capitalismo - Artigo de André Lara Resende. Turma Do Chapéu*. Disponível em: <http://turmadochapeu.com.br/rumos-capitalismo/>; Consultado em 19 de fevereiro de 2013.
- Resende, A. L (2012). *Os Rumos Do Capitalismo - Artigo de André Lara Resende. Turma Do Chapéu*. Disponível em: <http://turmadochapeu.com.br/rumos-capitalismo/>; Consultado em 19 de fevereiro de 2013.
- Schawbel, D. (2012). *Michael E. Porter on Why Companies Must Address Social Issues - Forbes*. Forbes. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/10/09/michael-e-porter-on-why-companies-must-address-social-issues/>; Consultado em 15 de março de 2013.
- Schwartz, M.S. (2011). *Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach*. Broadview Press.
- Srouf, R. H. (N.d.). *Ética Empresarial*. Campus.

Steve, L., (2011, 13 de agosto). *"Shared Value" Gains in Corporate Responsibility Efforts*. The New York Times. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2011/08/14/business/shared-value-gains-in-corporate-responsibility-efforts.html>; Consultado em 7 de março de 2013.

Tapscott, D., & Ticoll D. (2005). *Empresa Transparente, A: como a era da transparência Revolucionária*. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=Y8CGPgAACAAJ>; Consultado em 12 de novembro de 2012.

Tenório, F. G.; Nascimento, F. C. P., & Fundação Getulio Vargas (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática* (2ª Edição), Rio de Janeiro (RJ): Ed. da FGV.

UN Global Compact (2011). *The Ten Principles UN Global Compact*. Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>; Consultado em 24 de março de 2013.

United Nations (2011). *UN Guiding Principles on Business and Human Rights | Shift Project*. HR/PUB/11/04, UN. Disponível em: <http://www.shiftproject.org/page/un-guiding-principles-business-and-human-rights>; Consultado em 24 de março de 2013.

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development(2007). *WBCSD - World Business Council for Sustainable Development*. World Business Council for Sustainable Development. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/about.aspx>; Consultado em 24 de março de 2013.

Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). *Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World*. *Journal of General Management* 28(3), 1–28.