

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

O VALOR EM PARTILHAR VALORES

Um Estudo Sustentável no Panorama Empresarial Português

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Bernardo Fernandes Bolinhas da Silva

Orientador: Professor Doutor Joaquín Texeira Quirós

Número do candidato: 20110224

Dezembro de 2021

Lisboa

“Success is not final; failure is not fatal:
it is the courage to continue that counts.”

Winston Churchill.

AGRADECIMENTOS

Com especial atenção, quero agradecer aos meus pais por me proporcionarem todas as oportunidades de crescer e aprender com os meus próprios erros e por todo o carinho, apoio e paciência demonstrado.

À minha família, em geral, pelas palavras de incentivo e por sempre me apoiarem com a sua amizade, presença e persistência mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, Professor Dr. Joaquín Teixeira Quirós, pela disponibilidade fornecida e por toda a partilha de conhecimento, contribuindo assim de excelente forma para a minha formação académica e pessoal.

Aos meus melhores amigos, André, João e Rafaela e, a todos os outros que em conjunto com estes me ajudaram a concluir mais um objetivo, quer pela força, companheirismo e apoio, quer por compreenderem todas as alienações do meu carácter.

Às minhas colegas de mestrado, Eunice Pontes e Cátia Marques, pela partilha de muitos e bons momentos no decorrer destes 2 anos.

Por último e de maneira muito generalizada, gostaria de agradecer a todas as pessoas que, independentemente da distância, continuam a fazer parte do meu dia-a-dia e a mostrar-me diferentes maneiras de olhar para o mundo, as quais, contribuem para o meu crescimento como ser humano.

A todos, os mencionados, que contribuíram para o término desta importante etapa da minha vida, um enorme obrigado!

RESUMO

Num passado não muito distante, muito raramente, as empresas eram vistas como intermediárias de mudança e de melhoria social. No entanto, hoje em dia, a ligação entre o progresso socioambiental e o êxito económico é bastante clara. De facto, estimular este progresso em qualquer área do planeta tem a capacidade de reduzir os níveis de poluição, pobreza e analfabetismo, entre muitos outros, simultaneamente criando valor empresarial e aumentando as receitas.

Esta dissertação pretende mostrar como a criação de valores partilhados, é ou poderá ser, a estratégia empresarial, baseada em sustentabilidade, da atualidade ou de um futuro muito próximo. A partilha e criação de valores é uma estratégia que pretende mudar o núcleo do negócio. Assente num plano de negócios bem estruturado confere a habilidade de gerar valores nos três pilares fundamentais da sustentabilidade.

Não é uma estratégia de responsabilidade social corporativa nem um simples ato filantrópico, este conceito, como mencionado anteriormente, vem reivindicar a mentalidade empresarial de como negociar, alterando a alma do negócio para a resolução de problemas ambientais e sociais. É um modo utilitário de ver o mundo empresarial, com extrema capacidade de irromper mercados gerando novas oportunidades de vantagem competitiva.

Através dos dados recolhidos também haverá oportunidade de compreender quais as motivações ou barreiras á adoção do conceito. Pois nenhuma empresa opera em isolamento, tanto fatores internos como externos têm a capacidade de influenciar a sua utilização. A modo de exemplo, condições sociais podem influenciar a procura ou mesmo a produtividade interna. Assim, conseguir-se-á obter uma visão mais realista do que realmente importa e tornar-se-á perceptível se as empresas portuguesas acreditam, ou não, na capacidade que este conceito tem em ser o impulso necessário para se trabalhar e obter sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Criação de Valores Partilhados; Responsabilidade Social; Filantropia; Sustentabilidade; Sustentabilidade Empresarial.

ABSTRACT

In a not-too-distant past, very rarely, companies were seen as intermediaries of change and social improvement. However, today, the link between socio-environmental progress and economic success is quite clear. In fact, stimulating this progress in any area of the planet has the ability to reduce levels of pollution, poverty and illiteracy, among many others, simultaneously creating business value and increasing revenues.

This dissertation aims to show how the creation of shared values, is or may be, the business strategy, based on sustainability, of today or a very near future. Sharing and creating values is a strategy that aims to change the core of the business. Based on a well-structured business plan, it confers the ability to generate values in the three fundamental pillars of sustainability.

It is neither a corporate social responsibility strategy nor a simple act of philanthropy. This concept, as mentioned before, comes to alter the business mindset of how to negotiate, changing the soul of the business to solve environmental and social problems. It is a utilitarian way of seeing the business world, with extreme ability to break forth markets and generating new opportunities for competitive advantage.

Through the collected data, there is also an opportunity to understand which drivers and barriers are in favour of the adoption of the concept. Because no company operates in isolation, both internal and external factors have the ability to influence its use. For example, social conditions can influence demand or even internal productivity. Thus, a more realistic view of what really matters will be achieved and it will become noticeable whether Portuguese companies believe or not, in the ability of this concept to be the necessary impetus to work and achieve corporate sustainability.

Keywords: Creation of Shared Values; Social Responsibility; Philanthropy; Sustainability; Corporate Sustainability.

ÍNDICE

1. Introdução.....	10
1.1 Fundamentação Problemática.	10
1.2 O Problema.....	11
1.3 Objetivos e Perguntas a Desenvolver.....	11
1.4 Justificação.	12
2. Revisão de Literatura: O elo evolucionário entre Sustentabilidade e a Criação de Valores Partilhados (CSV).	13
2.1 Sustentabilidade.	13
2.1.1 Desenvolvimento Sustentável.	14
2.1.2 A Importância do Desenvolvimento Sustentável.	16
2.1.3 Desenvolvimento Económico Sustentável.	18
2.2 Sustentabilidade Corporativa.	21
2.2.1 Como Definir Sustentabilidade Corporativa?	21
2.2.2 Diferentes Tipos de Capital.	23
2.2.2.1 Capital Económico.....	23
2.2.2.2 Capital Natural.....	24
2.2.2.3 Capital Social.....	26
2.2.2.3.1 Capital Humano.	28
2.2.3 A Estrutura de Sustentabilidade Corporativa.	29
2.2.3.1 Sustentabilidade Económica Corporativa.....	30
2.2.3.2 Sustentabilidade Ecológica Corporativa.....	31
2.2.3.3 Sustentabilidade Social Corporativa.....	32
2.2.3.4 Equilíbrio Estrutural.	33
2.3 Socialmente Responsável.....	35
2.3.1 Filantropia.....	35
2.3.1.1 Filantropia Tradicional.	35
2.3.1.2 Filantropia de Risco.....	36
2.3.1.3 Filantropia Catalítica.	37
2.3.2 Responsabilidade Social Corporativa (CSR).....	38
2.3.2.1 A Evolução de Responsabilidade Social Corporativa.	38

2.3.2.2 Irresponsabilidade Social Corporativa.....	43
2.3.2.3 O Valor de Responsabilidade Social Corporativa.	46
2.4 A Criação de Valores Partilhados (CSV).....	49
2.4.1 O que é a Criação de Valores Partilhados.	49
2.4.2 O Valor de se Partilhar Valores.....	50
2.4.3 Diferenciando a Criação de Valores Partilhados e Responsabilidade Social Corporativa.....	51
2.4.4 Como Criar Valores Partilhados.....	53
2.4.4.1 Reconceber Produtos e Mercados.....	54
2.4.4.2 Redefinir Produtividade na Cadeia de Valor.	54
2.4.4.3 Promover o Desenvolvimento de <i>Clusters</i> Locais.....	56
2.4.5 Uma Estratégia por Medida.....	56
2.4.5.1 Processo de Mensuração.....	58
3. Metodologia.	60
3.1 Método de Pesquisa e Problema de Investigação.....	60
3.2 Obtenção e Colheita de Dados.	61
3.3 Amostra e Questionário.....	62
4. Análise de Resultados.	66
4.1 Caráter da Amostra.....	66
4.2 Linhas Orientadoras para todas as Partes Interessadas.	67
4.2.1 Á Interação com o meio-ambiente.	70
4.3 A Criação de Valores Partilhados.	71
4.4 Drivers e Barreiras.	73
4.5 Resultados.	76
4.6 Discussão do Problema.	79
5. Conclusão.	81
5.1 Ponderações Finais.	81
5.2 Limitações e sugestões futuras.	82
6. Bibliografia.....	84
7. Anexos.....	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de Desenvolvimento Sustentável.....	15
Tabela 2 - Definições de Sustentabilidade Corporativa.	22
Tabela 3 - A evolução conceitual de Responsabilidade Social Corporativa.....	41
Tabela 4 - Irresponsabilidade Social Corporativa.	44
Tabela 5 - Atribuições de CSI vs CSR.....	44
Tabela 6 - Motivadores internos e externos de Responsabilidade Social Corporativa (CSR).	47
Tabela 7 - A criação de valores partilhados.	49
Tabela 8 - Diferenças entre CSR e CSV.	53
Tabela 9 - Resultados Empresariais e Sociais.....	57
Tabela 10 - Questionário.....	63
Tabela 11 - Teste de Confiabilidade.	65
Tabela 12 - N° de respostas por setor de atividade.....	66
Tabela 13 - Certificações empresariais.	67
Tabela 14 - Oportunidades de trabalho.	68
Tabela 15 - Às partes interessadas.	69
Tabela 16 - À interação com o meio-ambiente.	70
Tabela 17 - A criação de valores partilhados.	71
Tabela 18 - Como as empresas nacionais vêm a criação e partilha de valores.	72
Tabela 19 - Drivers de Desempenho Interno.	73
Tabela 20 - Drivers de Relações Externas.	74
Tabela 21 - Drivers de Desempenho Estratégico.....	74
Tabela 22 - Drivers de Desempenho Financeiro.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - A interseção dos 3 pilares cria um espaço Sustentável.	21
Figura 2 - Os critérios da sustentabilidade económica para se obter sustentabilidade corporativa.	30
Figura 3 - Os critérios da sustentabilidade ecológica para se obter sustentabilidade corporativa.	31
Figura 4 - Os critérios da sustentabilidade social para se obter sustentabilidade corporativa.	33
Figura 5 - O equilíbrio entre os 6 critérios da sustentabilidade corporativa.	34
Figura 6 - Cadeia de Valor e Possíveis Melhoramentos.	55
Figura 7 - Passos de Mensuração.	58
Figura 8 - Setor de atividade empresarial.....	62
Figura 9 - Preocupações de carácter social, ético, ambiental e perspetiva de ação a longo-prazo.	68
Figura 10 – Reflete em ajudar na proteção do meio-ambiente?.....	70
Figura 11 - O Conceito e a Missão.....	73
Figura 12 - Constrangimentos á utilização do conceito.	76
Figura 13 - Será CSV o impulso necessário para se trabalhar sustentabilidade e obter sustentabilidade empresarial?.....	79

1. INTRODUÇÃO.

1.1 A Fundação Problemática.

Durante o século XX, o aglomerar de eventos de carácter ambiental e social aumentou a preocupação sobre a influência das atividades empresariais na desigualdade humanitária e nas alterações climáticas. Os meios de comunicação, com bastante regularidade, publicam os impactos de todos os esforços humanos contra os efeitos negativos do consumismo, informando consumidores e governos sobre suas práticas de compra, tornando a sociedade cada vez mais consciente da necessidade de sustentabilidade (Flores *et al.*, 2017).

Observando de perto, entre o final do século passado e o dia de hoje, a raça humana é presenteada por um exponencial crescimento do sistema capitalista, o qual tem sido um dos maiores causadores de problemas a nível económico, social e ambiental. Empresas, numa insensata procura de maximização lucrativa, têm sido criticadas pelo seu impacto negativo, tanto nas sociedades como nos ecossistemas do planeta. De forma a ser possível subsistir e sobreviver dentro da atual indústria, é necessário efetuar melhorias contínuas e adotar novas estratégias. Empresas, pelo menos ao longo da última década, vêm reconhecendo a importância existencial de uma conduta socioeconómica responsável e o impacto que esta possui sobre a sua reputação, desempenho e resultados. Hoje em dia, dentro de qualquer sector de mercado, sustentabilidade deveria ser um dos assuntos de maior importância para qualquer empresa (Porter & Kramer, 2011).

Sobre o atual e presente futuro, estratégias sustentáveis são consideradas um elemento essencial para se obter vantagens competitivas, estabilidade, e reganho de confiança.

Sustentabilidade é uma abordagem de negócios que possibilita a criação de valor a longo prazo, tendo em consideração o *modus operandi* da organização sobre sociedades e comunidades, meio ambiente e envolvente económica. A formulação de um meio ambiente empresarial sustentável é construída sobre o princípio de que este desenvolvimento estratégico resultará em longevidade empresarial. Apesar de ainda ser um paradigma em evolução, na medida em que sustentabilidade é uma alternativa aos tradicionais modelos de crescimento e maximização de lucro, esta reconhece a importância dos mesmos. Porém, exige que as empresas procurem também responder a necessidades sociais e ambientais. Uma vez que estas podem ser consideradas o motor do crescimento económico, Moore (2014), salientou a importância da vitalidade cooperativa com as entidades externas, como comunidades e governos locais, de

modo a prevenir e impedir o agravamento de problemas globais, como por exemplo, o aquecimento global, fome, desemprego e desigualdade (Ramovš *et al.*, 2019).

Elkington (1999), afirma que a teoria *Triple Bottom Line* (TBL) é uma abordagem que possibilita a gestão do conjunto de responsabilidades de uma empresa. Num largo sentido, o termo é utilizado para apanhar todo um conjunto de valores, processos e questões que a generalidade das empresas deveria abordar, com a finalidade de maximizar os impactos positivos e reduzir externalidades negativas da sua atividade empresarial, gerando benefícios económicos e paralelamente gerando valor social e ambiental. A doutrina TBL, é uma teoria que permite a gestores analisar como as empresas gerem e equilibram três responsabilidades, a económica, a social e a ambiental, sendo possível ter uma visão do desempenho geral da empresa. (Jamali, 2006)

Assim e com uma base sustentável na teoria de Elkington, a criação de valores partilhados (CSV), um conceito criado e publicado, no ano de 2006, por Porter e Kramer, deixa nítido que não é uma responsabilidade, na medida de partilhar lucros (não é um ato de caridade), mas sim de criar valor a partir de movimentos e intervenções socioambientais que corroborem com a missão, atividade e sector da empresa, mantendo o equilíbrio entre as três dimensões de sustentabilidade (Porter & Kramer, 2011).

1.2 O Problema.

Será a criação de valores partilhados (CSV) o impulso necessário para se trabalhar sustentabilidade e obter sustentabilidade empresarial?

1.3 Intenção e Perguntas de Desenvolvimento.

O propósito deste estudo é investigar, dentro do mercado português, se a criação de valores partilhados é o impulso necessário para que empresas trabalhem a sua própria sustentabilidade. Inicialmente esta peça irá explorar e analisar a evolução conceptual e a ligação que existe entre sustentabilidade e a criação de valores partilhados. Este estudo passa por compreender como é que são criadas e implementadas estratégias, com base na criação de valores partilhados, que variáveis são tidas com maior importância por parte dos gestores, como é que estas se tornam ou se podem tornar em oportunidades de vantagem competitiva e de que maneira estas influenciam e afetam o desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas.

Identificar-se-á também as semelhanças e diferenças entre o conceito de estudo (CSV) e outros, como a filantropia empresarial e a responsabilidade social corporativa (CSR).

A fim de dar resposta ao **Problema**, este estudo também abordará as seguintes questões:

- O conceito da criação de valores partilhados é conhecido no contexto empresarial português?
- A criação de valores partilhados (CSV) tem um processamento mais proativo em relação a questões sociais e ambientais do que outros conceitos?
- Quais as diferenças entre a criação de valores partilhados e outros conceitos?
- Quais as variáveis ou barreiras que resultam no sucesso ou fracasso da criação de valores partilhados?

1.4 Justificação.

O tema escolhido é justificável, de forma a tentar responder a um apelo global de sustentabilidade económica, assim sendo torna-se necessário analisar e compreender como é que as variáveis do conceito anteriormente exposto, a criação de valores partilhados, podem ser adquiridas e aplicadas, de forma a responderem a necessidades empresariais, sociais e ambientais. Hoje em dia, é possível presenciar um abruito crescimento na consciencialização social e ambiental através de princípios morais e diretrizes regulatórias. Logo é necessário ajustar as atividades empresariais para a atual demanda de operações sustentáveis em conformidade com cada mercado alvo, por meio de direitos humanos, padrões trabalhistas e práticas ambientais. Assim sendo, é justificável investigar como é que a criação de valores partilhados, contribui ou poderá contribuir para a sustentabilidade económica, gerando valor próprio, social e ambiental.

2. REVISÃO DE LITERATURA:

Seguindo a noção de Sheehy (2014), Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e a Criação de Valores Partilhados (CSV) serão empregues como conceitos distintos. Este afirma que o termo de sustentabilidade se encontrou com o conceito de CSR e CSV através de matérias como engenharia ambiental e ciências do ambiente, implicando assim uma origem disciplinar diferente, devendo estes serem tratados como conceitos distintos mas complementares (Sheehy, 2014).

2.1 Sustentabilidade.

Nem sempre com significantes conotações, contudo em 1712, a palavra *nachhaltigkeit* (o termo alemão para sustentabilidade) foi utilizado pela primeira vez por Carl Von Carlowitz, na sua obra *Sylvicultura Oeconomica*, prescrevendo como é que florestas deveriam ser geridas a longo prazo. Isto foi, no entanto, até á década de 1980, quando o termo de sustentabilidade tornou-se um conceito muito mais amplo, com o nascimento do movimento ambientalista contemporâneo, começou-se a compreender a ligação entre questões de sustentabilidade e de desenvolvimento (Scoones, 2007).

Durante o século XXI sustentabilidade tornou-se uma convicção, um mantra. Incorporando uma promessa de evolução da sociedade em direção a um mundo onde o meio ambiente e conquistas culturais são preservadas para gerações futuras. Esta tal de promessa aproxima-se de esperanças e medos elementares, que há muito desafiam a comunidade científica. A procura por crescimento económico e igualdade social tem sido uma grande preocupação durante o último século. Ao adicionar uma extra, mas mais que necessária preocupação sobre a capacidade de carga sustentável dos sistemas naturais, conclui-se e une-se os principais desafios que fazem frente á humanidade. Embora todos estes aspetos tenham sido trabalhados nos últimos 40 anos, foi apenas a *Earth Summit* de 1992, no Rio de Janeiro, que trouxe aceitação perante gestores e líderes empresariais, organizações não governamentais (ONG) e políticos que nenhum dos três problemas, anteriormente mencionados, podem ser resolvidos sem se resolver simultaneamente os outros (Dyllick & Hockerts, 2002).

Apesar de sustentabilidade, cada vez mais, se referir a uma integração de responsabilidades sociais, ambientais e económicas, Farrel e Hart (1998) discutem a existência de duas concepções de sustentabilidade, as quais, geralmente nos olhos de muitos, estão em

conflito. A preocupação com a devastação ambiental e com a capacidade de carga sustentável dos sistemas naturais levaram, ao que hoje em dia, pode ser chamado de “Limites Críticos da Sustentabilidade”. Esta visão foca-se nos ativos naturais como por exemplo, solo fértil e terrenos de cultivo, oceanos e florestas saudáveis e a camada do ozono, os quais disponibilizam serviços essenciais à vida humana e são insubstituíveis. Deixando implícito o dever de preservar ecossistemas e os seus naturais limites. Opostamente, a concorrente visão de objetivos sustentáveis concentra-se no equilíbrio social, económico e ecológico-ambiental. Assim visando atender a uma variada gama de necessidades e esperanças humanas, incluindo também saúde, liberdade política e alfabetização entre variadíssimas outras (Farrell & Hart, 1998).

Dyllick e Hockerts (2002), partilhando de similar opinião, descrevem sustentabilidade como a obtenção de equilíbrio entre a dimensão económica, social e ambiental, três pilares bastante mencionados na literatura de sustentabilidade económica através da doutrina *Triple Bottom Line*, de John Elkington (Dyllick & Hockerts, 2002). Esta doutrina pressupõe que um negócio só é sustentável quando equilibra a economia com objetivos sociais e ambientais, ou seja, quando as suas atividades organizacionais afetam positivamente o ambiente, a sociedade e simultaneamente resultam em benefícios económicos e vantagens competitivas. Assim, é possível descrever sustentabilidade como a utilização responsável de recursos sobre uma premissa de equilíbrio entre a dimensão económica, social e ambiental, salvaguardando os interesses do presente e de gerações futuras (Flores *et al.*, 2017).

2.1.1 Desenvolvimento Sustentável

O termo “Desenvolvimento Sustentável” foi inicialmente definido pela *World Commission on Environment and Development* (WCED), também conhecida por Comissão de Brundland (1987) como, “um desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”. Esta normativa foi aceite e endossada por todo o tipo de organizações em todo o mundo. (Gladwin, Kennelly, *et al.*, 1995) Quase duas décadas depois este conceito ainda continuava a ser o mais comumente utilizado. Porém, através de um olhar mais profundo, emergem noções diferente, do que, na verdade, este conceito significa dentro de vários campos políticos. A modo de exemplo, é contestado que esta noção de desenvolvimento e crescimento sustentável é um paradoxo, desviando atenção de eminentes limites ambientais para o crescimento económico. No entanto, a Comissão de Brundland, acunhou o desenvolvimento sustentável como um conceito constituinte com o objetivo de equilibrar questões económicas e ambientais de forma

mutuamente benéfica. Delineando desenvolvimento sustentável como um conceito ambiental para o nível macroeconómico (Steurer *et al.*, 2005). Consistente com a definição de desenvolvimento sustentável estabelecida pela WCED e com a teoria *Triple Bottom Line*, hoje em dia, “desenvolvimento” é tido como uma mudança constante, de modo a proporcionar adaptação, de forma a combater situações económicas, sociais e ambientais desfavoráveis, a fim de garantir que gerações futuras consigam combater e cumprir as suas próprias necessidades (Patzelt & Shepherd, 2011). Ao analisar várias peças literárias é possível observar toda esta evolução conceptual, sendo verificável a existência de imperativos comuns e diferentes.

Tabela 1 - Definições de Desenvolvimento Sustentável.

Autor	Ano	Definição
WCDE	1987	“Desenvolvimento Sustentável atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”. (World Commission On Environment And Development, 1987)
Redclift	1992	“Desenvolvimento Sustentável, é a utilização e exploração dos atuais recursos, de maneira a que estes se mantenham disponíveis para futuras gerações. Noutras palavras, é consumir hoje com a mente em amanhã”. (Redclift, 1992)
Altwegg	2004	“Desenvolvimento Sustentável significa garantir condições de vida dignas no que diz respeito aos direitos humanos criando e mantendo a mais ampla gama possível de opções para definir livremente planos de vida. O princípio de justiça entre as gerações presentes e futuras deve ser levado em conta na utilização dos recursos ambientais, económicos e sociais. Colocar essas necessidades em prática envolve proteção abrangente de biodiversidades em termos de espécies, ecossistemas e diversidade genética, todos os quais são fundamentos vitais da vida”. (Altwegg <i>et al.</i> , 2004)
Hopwood, B., Mellor, M. e O'Brien, G.	2005	“Desenvolvimento Sustentável representa uma mudança a nível de compreender a posição da humanidade no planeta Terra, mas de forma aberta a interpretação, podendo esta não ter qualquer tipo de significado ou ser de extrema importância”. (Duran <i>et al.</i> , 2015)
Fritz J. Häni	2007	“Desenvolvimento Sustentável permite viver o presente com dignidade sem comprometer uma digna vida futura, ameaçar o meio ambiente e pôr em perigo o ecossistema global”. (Tisdell, 2007)
Manfred Bötsch e Vinzenz Jung	2007	“Desenvolvimento Sustentável é permitir que as gerações futuras alcancem um nível de bem-estar igual ou superior ao que se vive hoje. Bem-estar, baseando-se na satisfação de necessidades materiais e imateriais. De modo a realizar tais necessidades, certos níveis de recursos com qualidade necessitam estar disponíveis”. (Tisdell, 2007)
Ivascu L.	2015	“Desenvolvimento Sustentável pode ser definido como a manutenção da estabilidade de um sistema, equilibrando responsabilidades económicas, sociais, ambientais e de suporte técnico sem pôr em risco o cumprimento de necessidades de gerações futuras”. (Ivascu <i>et al.</i> , 2015)
Abubakar, I. R.	2017	“Desenvolvimento Sustentável é um mecanismo pelo qual a sociedade pode interagir com o meio ambiente sem correr o risco de causar danos a recursos futuros”. (Mensah, 2019)
Browning, M. e Rigolon, A.	2019	“Desenvolvimento Sustentável é um conceito que exige o melhoramento dos padrões de vida, sem prejudicar os ecossistemas do planeta ou causar danos ambientais irreversíveis, como a desflorestação e poluição, os quais podem resultar em graves problemas como a extinção de espécies e mudanças climáticas.” (Mensah, 2019)

Fonte: Elaboração Própria.

2.1.2 A Importância de Desenvolvimento Sustentável.

O papel do desenvolvimento sustentável da sociedade está reportado desde a *Earth Summit* do Rio de Janeiro, em 1992, e foi reiterado na *World Summit of Sustainable Development* de Johannesburg, em 2002. Sem proteção ambiental não é possível assegurar qualquer tipo de desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento sustentável inclui proteção ambiental, de modo a que o meio-ambiente consiga sustentar desenvolvimento. A União Europeia requer um novo modo de abordar problemas ambientais, a nível global, os quais estão ligados a consequentes efeitos ambientais e pressões socioeconómicas (Duran *et al.*, 2015).

Após a Earth Summit de 1992 (Rio de Janeiro), o evento que catalisou para o mundo a importância do termo sustentabilidade, surgiram várias outras cimeiras (e.g. Viena, 1993 - *The World Conference on the Human Rights*, Cairo, 1994 - *International Conference on Population and Development*, Copenhaga, 1995 - *The World Summit for Social Development*, Istanbul, 1996 - *The Second World Conference on Human Settlements*), a nível mundial, gerando perspectivas e valores internacionais que se refletem em literatura e documentos dos anos 90. Estas perspectivas incluem suposições subjacentes como:

- Sustentabilidade é um objetivo global para o melhoramento da humanidade e do planeta.
- Um meio-ambiente saudável é essencial para desenvolvimento e crescimento sustentável.
- Desenvolvimento sustentável depende de justiça, equidade e paz.
- Sustentabilidade deve ser adquirida cooperando ou através de processos democráticos.
- Direitos humanos básicos.
- Nenhuma nação ou povo deve prosperar através do empobrecimento explícito de outra nação.
- Diversidade, tanto cultural como biológica, é intrinsecamente valiosa.
- Desenvolvimento sustentável deve ser centrado no ser humano como um todo e não para o enriquecimento e fortalecimento individual.
- Respeito e responsabilidade intergerações, salvaguardarão os direitos de gerações futuras. (Tilbury *et al.*, 2000)

Tendo em conta a evolução conceptual e humanitária, a Comissão Europeia definiu os requisitos base de desenvolvimento sustentável. Esta comissão lançou em abril do mesmo ano,

uma ferramenta denominada *The Triple Basis Line*, a modo de medição de valor, tendo como questões principais:

- Ambientais: o impacto geral de atividades empresariais no ambiente, utilização de recursos naturais, ocupação territorial e rejeição da natureza.
- Económicas: recolher registos de performance financeira, o impacto de crescimento económico na sua área de atividade e cumprimento de princípios éticos de negócio.
- Sociais: as consequências sociais da empresa como um todo e seus representantes (como por exemplo: funcionários, clientes, comunidade local, procuradores).

Entendendo a necessidade de manter um desenvolvimento económico e social, é imperativo proteger e melhorar o estado ambiental do planeta, o qual, é representativo da única possibilidade de manter a prosperidade do presente e do amanhã (Ivascu *et al.*, 2015).

Como anteriormente mencionado, no século passado, o crescimento económico e o progresso tecnológico levaram á negligencia e deterioração dos sistemas de recursos naturais. Atualmente, a economia global está estruturada sobre um enorme impacto ambiental excedendo a capacidade de vários ecossistemas. E como exemplo, o aquecimento global, o degelo, a extinção de várias espécies animais e vegetais, a destruição de florestas e uma enorme redução na quantidade de água potável, são sérios problemas do século XXI. (Scoones, 2007)

Porém, dilemas ambientais e a forma como o homem/comunidades afetam ecossistemas tem sido preocupações que fazem parte da humanidade desde o início do tempo. Está comprovado cientificamente que sociedades pré-históricas desenvolveram regras em relação ao uso de recursos naturais comuns, de forma a proteger e assegurar a sua exploração natural. Os recursos naturais e os ecossistemas que sustentam a vida quotidiana estão representados em muitas tradições e rituais de comunidades que vivem em proximidade e codependência com a natureza.

Contextualizando, desenvolvimento sustentável é de elementar importância porque (Duran *et al.*, 2015):

- 1) A utilização de recursos renováveis não deverá exceder a sua própria taxa de regeneração, enfatizando a preservação dos recursos naturais. Sobre uma premissa ecológica, os recursos naturais recebem um valor intrínseco, independentemente da sua utilidade para o Homem. Romantizando, é ver a natureza como o antídoto para a industrialização.

- 2) O uso de recursos renováveis não pode exceder a sua taxa de substituição. Aqui a ênfase está na conservação de recursos naturais. Numa abordagem antropocêntrica, a natureza tem valor na medida em que sustenta a atividade e vida humana.
- 3) A libertação de substâncias prejudiciais e nocivas não pode exceder a capacidade de absorção e compensação do planeta. O bem-estar geral dos ecossistemas é a primeira prioridade, logo as aspirações e necessidades humanas deverão ser redimensionadas.

2.1.3 Desenvolvimento Económico Sustentável

O desenvolvimento sustentável é um compromisso multidimensional para atingir uma maior e melhor qualidade de vida para toda a humanidade. Proteção ambiental, evolução social e desenvolvimento económico são componentes interdependentes da sustentabilidade de qualquer desenvolvimento. (United Nations, 1997)

Dentro da dimensão económica, o foco está na maximização do fluxo de *income*, em termos de eficaz alocação de recursos, particularmente os de rápida escassez. Sob uma abordagem macroeconómica, o desenvolvimento requer certas adaptações a nível quantitativo, qualitativo e estrutural, tanto nas áreas de negócio, como nos campos científicos e tecnológicos. Dentro desta abordagem, a principal preocupação está na forma de crescimento económico de cada país, especialmente nos países que se encontram subdesenvolvidos. Nesta perspetiva o impacto negativo sobre o meio ambiental, criado através de um rápido e descontrolado desenvolvimento económico, deve ser limitado e regulado (Krajnc & Glavič, 2005).

Utilizando ferramentas económicas, os primeiros teóricos desta matéria, acreditam que a imposição de limites e a criação de regulamentação de proteção ambiental também promoveram oportunidades de negócio, inovação e maximização de *income*.

Arthur Pigou, em 1912, notou a presença de serviços acidentais e não cobrados, os quais poderão atuar como uma barreira para a obtenção de equilíbrio no mercado. Estes serviços adicionais, também denominados de externalidades, dependendo se são positivos ou negativos, ocorrem através de uma divergência entre custos/benefícios marginais privados e custos/benefícios marginais sociais. Uma externalidade é uma atividade ou serviço que cria efeitos negativos ou benéficos, a longo ou curto prazo, numa comunidade ou sociedade e não exclusivamente sobre a pessoa que a exerce. Como por exemplo, poluição é uma externalidade. Ao cobrar estes adicionais serviços, o preço de mercado refletirá com mais precisão os custos e benefícios abrangentes das atividades económicas. Este imposto, pigouviano, é um custo

governamental, de igual valor ao dano marginal social causado, sobre qualquer atividade que crie externalidades socialmente prejudiciais (Baiardi & Menegatti, 2011).

A partir deste ponto, Porter e van der Linde (2018), dentro de uma ótica teórica de *win-win*, especulam que poluição é um sinal de ineficiente utilização de recursos. Portanto, oportunidades vantajosas para ambos os campos, ambiental e económico, podem ser prendidas por meio de melhorias que reduzam a poluição dentro dos processos de produção. Vantagens competitivas dependem da capacidade de inovação. Ao estimular inovação, até regulamentos ambientais restritos podem transformar-se em competitividade. Nascendo numa perspetiva a duas dimensões e não multidimensional, competitividade económica e ambiental têm sido uma noção mal enquadrada a nível de regulamentação, produtos, processos e necessidades dos clientes, pois nenhum destes aspetos são inalteráveis (Porter & van der Linde, 2018). Como afirma a hipótese de Porter, políticas ambientais bem construídas e que partilhem de incentivos de mercado, com certeza, introduzirão novas tecnologias, criarão novas vantagens competitivas, reduzirão desperdícios de produção e abrirão espaço para inovação. A experimentação prática da teoria originou resultados inconsistentes, porém, na generalidade do meio académico, é consensual que a criação de políticas de proteção ambiental e suporte público são fatores cruciais para o sucesso desta iniciativa (Emas, 2015).

Para que haja uma administração verdadeiramente eficaz, que avalie as limitações dos recursos naturais, tenha em consideração e proteja o meio ambiente é necessária uma generalizada compreensão da codependência entre este parâmetro e o futuro desenvolvimento de qualquer nação. Qualquer outra abordagem facilmente poderá se transformar numa bomba-relógio. A conexão entre desenvolvimento económico e o meio ambiente fornece uma base lógica para que exista proteção e preservação ambiental, pois esta inerente coexistência de necessária estabilidade é a base do desenvolvimento económico sustentável. Água, ar e terra, como elementos e componentes de um original meio ambiente saudável, são considerados bens públicos. Assim, a responsabilidade recai sobre o sector público em manter a oferta destes mesmos bens. Recentemente, e de acordo com sector, nações passaram a implementar este tipo de noção e mecanismos no mercado, de modo a internalizar os custos sobre a poluição causada e promover o equilíbrio e estabilidade do meio ambiente, na sua generalidade (Dernbach, 2003).

2.2 Sustentabilidade Corporativa.

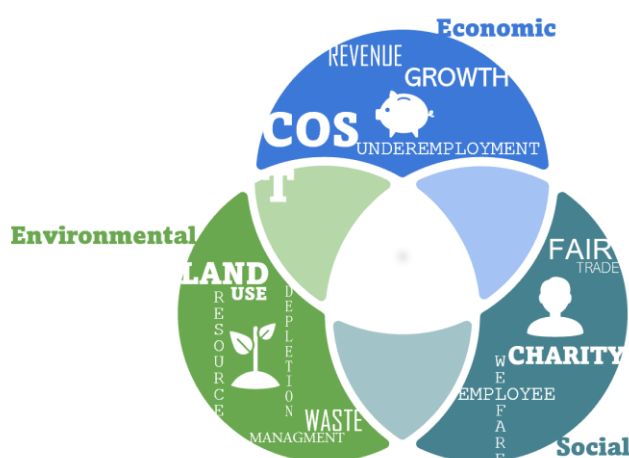
Apesar de não haver uma definição *standard*, a origem de sustentabilidade corporativa continua a estar ligada ao relatório de Brundtland (1987) e à definição de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável. Um dos componentes de sustentabilidade corporativa, o tempo (longo-prazo), está originalmente relacionado com o relatório de 1987 (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014).

2.2.1 Como definir Sustentabilidade Corporativa.

Muito brevemente e como anteriormente visto, desenvolvimento sustentável corpora uma promessa de evolução social direcionando-nos, enquanto humanidade, para uma dimensão mais justa e saudável, onde o meio ambiente e conquistas culturais serão preservados para futuras gerações. Ao transpor esta teoria para um nível empresarial, sustentabilidade corporativa pode ser definida como: “atender às necessidades dos *Stakeholders* diretos e indiretos (como *Shareholders*, clientes, funcionários, comunidades, fornecedores, etc.) sem comprometer a sua habilidade de responder às necessidades de futuros *Stakeholders*” (Dyllick & Hockerts, 2002). De modo a cumprir este objetivo as empresas têm que conseguir manter e crescer o seu capital económico, social e ambiental. A partir desta definição, é possível identificar 3 elementos-chave de sustentabilidade corporativa. O primeiro elemento é a condição de maior relevância dentro do conceito de sustentabilidade, é proveniente de teorias de gestão ortodoxas, as quais

Figura 1 - A interseção dos 3 pilares cria um espaço Sustentável, Triple Bottom Line.

contestam que sustentabilidade económica, por si só, não é uma condição suficiente para obter ou manter sustentabilidade corporativa (Gladwin, Kennelly, *et al.*, 1995). Um foco singular na sustentabilidade económica é duradouro a curto-prazo, porém, a longo-prazo sustentabilidade requer integração, estabilidade, equilíbrio e satisfação mútua dos três pilares existentes dentro do conceito



Fonte: Elaboração Própria.

Triple Bottom Line (Swarnapali, 2017). O segundo aspeto-chave passa pela integração do curto e do longo prazo. Recentemente e impulsionado pelo mercado de ações, empresas enfatizam excessivamente ganhos de curto-prazo (ex: trimestrais) em vez de criarem uma fundação de sucesso a longo-prazo. Esta fixação com a obtenção de lucro apressadamente vai contra o ínsito da sustentabilidade, o qual, requer uma visão a longo prazo, compromissos e esforços contínuos de modo a garantir progresso e conseguir acompanhar o ritmo de um mundo em constante mudança e evolução (Bergman *et al.*, 2017). Por último, mas não menos relevante, o terceiro ponto revela-se na indispensabilidade de se consumir o *income* e não o capital. A instância de se manter o capital base é aceite como uma pré-condição para uma gestão responsável e de sucesso. Todavia, para se adquirir sustentabilidade a longo-prazo, empresas terão de ser capazes de gerir não só o seu capital económico mas também o seu capital social e ambiental (Dyllick & Hockerts, 2002).

Como previamente mencionado, não existe uma exclusiva definição de sustentabilidade corporativa. Assim sendo, com o decorrer do tempo e não menos relevantes, várias outras surgiram.

Tabela 2 - Definições de Sustentabilidade Corporativa.

Autor	Ano	Definição
Marshall e Brown	2003	“Numa perspetiva institucional, dentro de uma organização sustentável ideal, sustentabilidade corporativa seria a habilidade de não consumir recursos mais rápido que a sua taxa de renovação, reciclagem ou regeneração”.
Banerjee	2003	“Sustentabilidade corporativa pode ser definida como um slogan, enfatizando a necessidade de desenvolvimento através de noções capitalistas de eficiência administrativa em vez de ser tomada uma abordagem ecocêntrica”.
Bansal	2005	“Sustentabilidade corporativa é uma construção tridimensional baseada em prosperidade económica, equidade social e integridade ambiental”.
Szekely, F. e Knirsch, M.	2005	“Sustentabilidade corporativa é suste e expandir o crescimento económico, a reputação empresarial, prestígio, o valor dos <i>Shareholders</i> , relações com os clientes, a qualidade de bens e serviços, adotar práticas empresariais éticas, criar oportunidades de trabalho sustentáveis e criar valor para os <i>Stakeholders</i> ”.
Neubaum e Zahra	2006	“A habilidade empresarial de nutrir e suportar o crescimento ao longo do tempo, atendendo com eficácia às expectativas dos diversos <i>Stakeholders</i> ”.

Fonte: adaptado de, Montiel & Delgado-Ceballos, 2014.

Contudo, uma definição mais recente (2012), descreve sustentabilidade corporativa como “um passo em frente” numa direção proativa de sustentabilidade. Onde empresas necessitam encontrar forma de ligação entre os 3P’s (três pilares da sustentabilidade) utilizando estratégias que aproveitem as capacidades cognitivas e operacionais de *Stakeholders* económicos, sociais

e ambientais, a nível local e mundial, que operem como uma frente unida. (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014)

2.2.2 Diferentes Tipos de Capital.

Permitindo que empresas e organizações desenvolvam uma visão de sustentabilidade sobre a sua própria gestão e processos, 3 tipos de capital base devem ser tidos em conta, económico, social e ambiental. Estes possuem diferentes propriedades demandando assim diferentes abordagens de tratamento. Esta visão é desenvolvida sobre uma consideração do que uma empresa necessita fazer de modo a maximizar o valor de cada capital. No entanto, dentro destes principais 3 tipos, várias outras fações podem ser diferenciadas.

2.2.2.1 Capital Económico. (CE)

A ideia de que Capital Económico deve ser gerido de modo sustentável, não é de forma alguma, um novo conceito. CH é o tradicional e primário método de medida do desempenho e sucesso empresarial, conhecido como *The Single Bottom Line* (Dyllick & Hockerts, 2002).

Não obstante á sua importância, o capital económico está longe de ser totalmente compreendido. Porém, teoricamente, calculá-lo parece ser bastante simples, é somar os ativos empresariais e subtrair os passivos. Será assim tão simples? Mas, exatamente, o que é que constitui os ativos empresariais? Tradicionalmente seriam apenas considerados os ativos fixos, os quais são propriedade tangível ou intangível da empresa e não se espera que sejam convertidos em dinheiro a curto-prazo (ex: edifícios, máquinas, marcas e softwares) e os ativos circulantes; recursos, direitos e bens que qualquer empresa consegue converter em dinheiro a curto-prazo (ex: matéria-prima e contas bancárias) (Fazzari & Petersen, 1993).

Tomando como exemplo a avaliação de inventários, o *stock* de matéria-prima deve ser considerado no seu valor original, ou o trabalho realizado para a obtenção final de um bem, deverá ser equacionado? Á medida que a lacuna entre o valor contabilístico e o valor de mercado, aumenta, o capital intangível torna-se, cada vez mais, de maior importância. Levando-nos a assimilar também a importância de novos conceitos, como por exemplo, o capital humano e intelectual.

Isto diz-nos que, empresas e organizações sustentáveis necessitam obter uma clara compreensão de que a gestão financeira e contabilística apenas providencia um valor aproximado do capital económico. Além disto, é preciso que estas compreendam que

sustentabilidade económica requer gestão e melhoramento de outros diversos fatores e de como lhes atribuir valor financeiro. Para as medidas de capital económico realmente refletirem o valor de outras formas de capital, empresas devem assinalar-lhes determinada relevância e valor financeiro. Uma empresa deixa de existir assim que deixa de possuir capital económico, mas muito antes de tal destino já é economicamente insustentável (Forum for the Future, 2011).

Logo, uma empresa ou organização economicamente sustentável garante a todo o tempo fluxo de caixa suficiente, de modo, a assegurar liquidação enquanto produz um persistente, mas acima da média, retorno para os seus *Shareholders*.

Assim sendo, existem diversas formas de melhorar e aumentar o capital económico, como por exemplo, internalizar custos ambientais e sociais dando-lhes valor financeiro, honrar o relacionamento com os fornecedores e clientes, assegurar-se de que a riqueza criada é justamente distribuída, garantir que as demonstrações financeiras refletem o valor de outras formas de capital, eficaz gestão de risco e de questões de governança corporativa, entre variadíssimas outras.

2.2.2.2 Capital Natural. (CN)

Dentro de um significado neoclássico, o principal objetivo da economia diz respeito à gestão racional de recursos naturais finitos num mundo de infinitas necessidades humanas (Lima, n.d.).

Dally (1994) descreve capital natural como o *stock* que produz fluxo de recursos naturais. A população de várias espécies de peixe, nos oceanos, que regenera o fluxo de pescado que vai para comércio, as florestas que regeneram o fluxo de madeira cortada e os depósitos de petróleo cujo a liquidação rende o fluxo de crude bombeado. Assim sendo, é normal, adotar a perspetiva de que bens e serviços de origem ecológica são oriundos de *stocks* de capital natural (Connor, 2016).

Dentro do espectro ambiental existem dois principais tipos de capital natural. Um deles tomando a forma de recursos naturais, os quais são consumidos nas mais variadíssimas atividades económicas, podendo estes serem renováveis, como a madeira e o peixe, ou não-renováveis como os combustíveis fósseis e a qualidade do solo. Por outro lado, capital natural, também toma a forma de serviços prestados pelos ecossistemas, como por exemplo, a reprodução de fauna e flora, purificação de águas e a estabilização climática. Apesar do valor deste tipo de capital ser bastante considerável e essencial á vida humana, é muito menos compreendido.

Foi a partir de um ponto de vista centrado maioritariamente no Homem que economistas começaram a classificar água, ar e florestas, entre outros sistemas, os quais estão em constante mudança e evolução, como capital natural. Apesar do termo ter sido originalmente utilizado como definição de aspetos naturais utilizados para a atividade humana, com especial atenção nos de rápida escassez como o solo fértil, um exponencial crescimento na consciencialização, sobre o necessário equilíbrio entre o meio ambiente e a atividade económica, encorajou muitos a contabilizarem a generalidade do ecossistema planetário como um precioso capital natural (Goodwin, 2003).

A necessidade de compreender a conexão entre ecossistemas e indústrias levou-nos, seres humanos, á noção de um metabolismo industrial. Esta ideia vê a indústria como um organismo, o qual, consome energia e matéria-prima, gerando resultados positivos, como bens e serviços, e resultados negativos na forma de emissão de resíduos (Dyllick & Hockerts, 2002). Caso este organismo consuma uma quantidade de energia e matéria-prima superior ao seu natural nível de regeneração e expila emissões de resíduos superiores á capacidade de absorção natural dos ecossistemas, este sistema económico torna-se insustentável ou de fraca sustentabilidade. Capital natural não é apenas uma base de produtividade industrial, é também a base da vida (Connor, 2016). A existência de uma sustentabilidade de fraco ou forte carácter é algo que pode ser rastreado até ás teorias neoclássicas do conceito. A essencial diferença entre a sustentabilidade ser débil ou robusta está numa possibilidade de se substituir o capital natural pelo fabricado ou *man-made*. O critério de fraqueza considera o capital natural e o fabricado substituíveis desde que a totalidade do capital seja constante. Dada esta possibilidade de substituição, é presumível que se possa acumular ambos os capitais. Neste ponto, uma empresa pode ser reconhecida como sustentável mesmo que reduza o seu capital natural para um nível mínimo equilibrando a balança através da produção de capital fabricado. Uma forte sustentabilidade, por outro lado, considera o capital natural e o fabricado como complementares, aclamando que não é, nem perto de suficiente, manter o nível de capital total. O capital natural deve ser separadamente preservado, pois parte dos seus constituintes não são substituíveis. Esta parte constituinte que não é substituível e desempenha funções importantes e vitais é denominado de CNC ou capital natural crítico, o qual deve preservado sob maior prioridade (Chiesura & De Groot, 2003).

Diferentes possibilidades para que empresas consigam manter e aumentar o capital natural (Forum for the Future, 2011):

- Substituir a utilização de recursos naturais de maior escassez por outros em maior abundância.
- Eliminar resíduos, reutilizar ou reciclar sempre que possível.
- Proteger a biodiversidade e ecossistemas.
- Utilizar energias renováveis em vez de combustíveis fósseis.
- Utilizar recursos renováveis apenas de ecossistemas já restaurados e bem geridos.
- Eliminar a acumulação de substâncias feitas pelo homem na natureza e substituir componentes resistentes e potencialmente tóxicos por outros de fácil absorção pelo sistema natural.

Recapitulando a modo de conclusão, empresas ambientalmente sustentáveis usam apenas recursos naturais que sejam consumidos numa taxa inferior à da sua natural reprodução ou à taxa de criação de elementos substituintes. Estas também não causam emissões que se acumulem no ambiente, superiores à capacidade de absorção do mesmo. Finalmente e de elevada importância, não corroboram com atividades empresariais que degradem os serviços vitais dos ecossistemas.

2.2.2.3 Capital Social. (CS)

Portes e Sensenbrenner (1993) definem capital social como: “... *those expectations for action within a collectivity that affect the economic goals and goal-seeking behavior of its members, even if these expectations are not oriented toward the economic sphere*” (Portes & Sensenbrenner, 1993). Ou seja, Capital Social é qualquer tipo de valor adicionado aos resultados das atividades económicas derivados de relações, parcerias e cooperações humanas. Esta definição de Portes e Sensenbrenner combina o que realmente é o capital social, as expectativas de uma ação dentro de uma coletividade, com o que capital social pode ajudar a alcançar, ações comportamentais direcionadas à procura e realização de objetivos empresariais (Jayne *et al.*, 1995).

Não é novidade o facto de empresas terem que gerir o seu Capital Social. Deveras, mas sem grande influência, as primeiras luzes deste conceito surgiram em meados da década de 60, porém, apenas num passado muito recente este tópico começou a atrair interesse em várias frentes.

Inicialmente, este conceito era visto sobre uma perceção de celebração e proteção comunitária, onde um elevado nível de controlo garantia segurança individual. Como por

exemplo, era permitido que idosos pudessem andar sozinhos na rua durante a noite e crianças pudessem brincar no exterior. Contudo, e devido a um despertar de interesses, ao transacionar este conceito para outras disciplinas, o CS tornou-se um atributo de comunidade. Assim, nesta perspetiva, os benefícios deixam de ser tidos apenas sobre um indivíduo, passando a serem coletivos numa forma exemplificativa de redução da taxa de criminalidade e corrupção (Portes, 2000).

Transpondo esta doutrina para o meio da sustentabilidade corporativa, para que uma empresa seja socialmente sustentável requer uma internalização de custos sociais, sustentação e crescimento do *stock* de capital de forma a que as sociedades vivam do seu rendimento e não da liquidação de capital, evitar exceder a capacidade de carga social, encorajar a autorrenovação de estruturas, fomentar a democracia, aumentar o leque de escolha dos funcionários e distribuir recursos, direitos e oportunidades de forma justa (Gladwin, Krause, *et al.*, 1995). Uma das maiores questões contra esta definição é o facto de empresas não conseguirem cumprir as expectativas de todos os grupos de *Stakeholders* em simultâneo. Enfrentando restrições à capacidade de escolha entre as diferentes partes interessadas. Uma solução para este dilema é um desenrolamento direccionado a uma gestão sustentável do capital social, tanto interno como externo, a qual, fará com que o grau de credibilidade depositada e confiança dos *Stakeholders* aumente (Dyllick & Hockerts, 2002). O capital social interno reverte-se na forma de valores partilhados, confiança, comunicações e partilha de normas culturais. O qual permite que o ambiente de trabalho dentro das empresas seja coeso, permitindo um determinado nível de eficácia nas suas operações e organização interna. Enquanto, o CS externo revela-se na conexão entre a empresa e outras estruturas sociais locais, nacionais ou internacionais, criando um meio de consentimento operacional onde o comércio e as mais variadas funções sociais possam existir. Esta eficaz conexão entre empresas, governos, sistemas jurídicos, comunidades, sindicatos e outras organizações é necessária para manter estabilidade social (Goodwin, 2003).

Diferentes maneiras de manter e melhorar o capital social (Forum for the Future, 2011):

- Providenciar condições de vida e trabalho seguras e justas.
- Suportar o desenvolvimento das comunidades locais onde a empresa opera, incluindo oportunidades de negócio.
- Respeitar e cumprir as leis locais, nacionais e internacionais.
- Sistemas de comunicação eficazes que reflitam objetivos e oportunidades.
- Minimizar impactos sociais negativos derivados de bens e serviços.
- Pagamento imediato de impostos e suporte de infraestruturas locais.

- Adquirir recursos de forma ética e tratar fornecedores, funcionários, clientes e cidadãos, na sua generalidade, como seres humanos e não como números.
- Transparência nos sistemas de gestão.

Sintetizando, empresas socialmente sustentáveis adicionam valor às comunidades locais onde operam, promovendo o seu capital social e o destas comunidades acabando também por aumentar e melhorar a qualidade de capital humano. Esta forma de gestão do capital social faz com que *Stakeholders* compreendam as motivações e objetivos da companhia acabando por estimar o sistema de valores da empresa.

2.2.2.3.1 Capital Humano. (CH)

O Capital Humano (CH) refere-se principalmente a aspetos como conhecimento, habilidades, motivações, lealdade, saúde e produtividade de funcionários e parceiros de negócio. Contudo, atualmente também existe uma crescente preocupação com a felicidade, energia, paixão, ambição e empatia, pois estes e outros fatores, influenciam o nível, a qualidade e o ambiente de trabalho.

CH pode ser definido como o fator humano de qualquer empresa. A combinação de inteligência, habilidades e experiência confere à empresa um carácter distinto. Os elementos humanos de cada organização são aqueles que são capazes de aprender, evoluir, inovar e fornecer impulsos criativos, os quais, se bem geridos podem ser um fator crucial para a sobrevivência de qualquer empresa a longo-prazo (Kucharčíková, 2011). A capacidade de compreender e comunicar em diversas línguas é uma capacidade individual produtiva. É um recurso que não depende apenas de conhecimento, educação, treino e habilidades tornando-se assim também demonstrativo de hábitos comportamentais úteis, do nível de energia, da capacidade cognitiva e da qualidade de saúde física e mental de um indivíduo. Sem nunca se esquecer do fator humano é possível pensar em CH como um *stock* de recursos que, se bem utilizado, pode gerar um fluxo de bens e serviços (Goodwin, 2003).

Como é fácil de compreender, empresas dependem de colaboradores (indivíduos) para funcionar propriamente, necessitam de uma força de trabalho saudável, motivada e habilitada. Assim sendo, existem diversas maneiras de melhorar o capital humano (Forum for the Future, 2011) :

- Respeitar os direitos humano em todas as operações e regiões geográficas.

- Compreender e respeitar os valores humanos e as suas diferenças culturais.
- Oferecer acesso a formação, desenvolvimento e aprendizagem durante o decorrer da vida profissional, permitindo partilhas de conhecimento.
- Garantir acordos de saúde e segurança adequados (incluindo bem-estar físico e psicológico).
- Salários justos, em conformidade com as habilitações e cargo, tanto para funcionários como para parceiros de negócio.
- Criar oportunidades de evolução dentro da pirâmide empresarial.
- Permitir e melhorar o tempo recreacional entre colaboradores e a sociedade.

Sumariamente, a utilização eficaz do Capital Humano tem impacto directo sobre os indicadores chave de desempenho (KPIs) empresariais, incluindo produtividade, qualidade de produto, segurança no trabalho, satisfação do cliente e rotatividade de pessoal. Logo uma gestão eficiente do CH é crucial para assegurar o sucesso e a saúde de qualquer negócio, como também, impulsionará a capacidade de competir com mais ferocidade, num mundo cada vez mais competitivo.

2.2.3 A Estrutura de Sustentabilidade Corporativa.

Num esforço de regular sustentabilidade, muitas empresas e estudiosos de nível académico, tendem a focar-se no *business case* (sustentabilidade económica) para alcançar sustentabilidade corporativa ou empresarial.

Dentro desta perspetiva, o foco está na resposta á seguinte pergunta: como é que firmas conseguem melhorar a sua sustentabilidade económica prestando atenção a problemas e necessidades sociais e ambientais?

Apesar de ser um paço importante na direcção correta, é longe de suficiente, porém a resposta adequada dentro desta perspetiva seria: através do aumento da sua eficiência social e ecológica.

De modo a que empresas sejam verdadeiramente sustentáveis, a mesma pergunta necessita ser feita a partir de dois outros *cases*, o natural e o social. Sem qualquer privilégio, após atender o *business case*, gestores devem também compreender o *natural case* (sustentabilidade ecológica). A partir do momento em que qualquer empresa opera perto da máxima capacidade de carga ambiental, ou mesmo acima, não poderá adquirir sustentabilidade

empresarial. Por último, mas com a mesma importância, o *social case* (sustentabilidade social) (Dyllick & Hockerts, 2002).

2.2.3.1 Sustentabilidade Económica Corporativa.

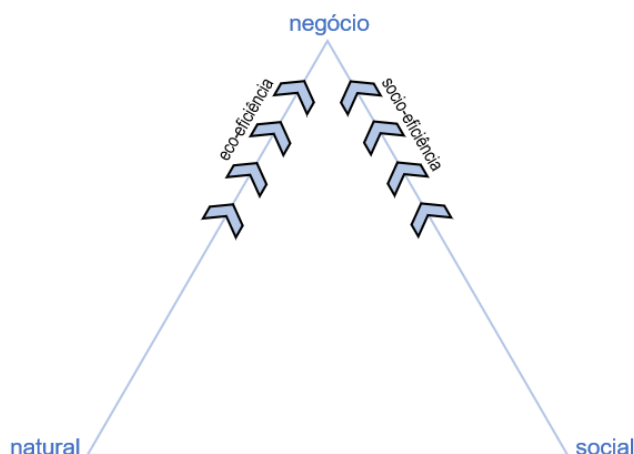
O critério com maior nível de aceitação, dentro do mundo da sustentabilidade empresarial ou corporativa, é representado através da eficácia na utilização e alocação de capital natural. O *World Business Council for Sustainable Development* define ecoeficiência como, “a entrega de bens e serviços com preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, em simultâneo, a uma redução progressiva nos impactos ecológicos e na intensidade de utilização de recursos ao longo do seu ciclo de vida. Mantendo um nível adequado e abaixo da estimada capacidade de carga do planeta Terra.”

A ecoeficiência é, por norma, calculada através do valor económico adicionado, pela empresa, em relação ao impacto e externalidades ecológicas agregadas (Caiado *et al.*, 2017). Esta ideia tem sido popularizada pelo *World Business Council for Sustainable Development*, como a ligação, por excelência, entre o negócio e o meio-ambiente.

Numa cruzada em busca de um único conceito que resuma a finalidade do desenvolvimento económico sustentável, a maior parte das empresas optou por utilizar a ecoeficiência como diretriz e, a conservação de água e energia, a redução de desperdícios e emissões, a intensidade de poluição e uma competente utilização de recursos naturais, como indicadores de tal eficiência (Lozano, 2020).

Muito menos trabalhado e de similar importância ao conceito de ecoeficiência, está o segundo critério necessário para se obter sustentabilidade corporativa, a socio-eficiência. Este tem como objetivo minimizar o impacto negativo e maximizar o impacto positivo de qualquer processo relacionado com todos os *Stakeholders* da empresa. Apesar de ser presumível que, o impacto empresarial no ambiente é por norma negativo, o mesmo, não pode ser tido em conta aquando se fala de impacto social. Este tipo de impacto recai facilmente em ambos os espectros, positivo (exemplo: através da criação de

Figura 2 - Os critérios da sustentabilidade económica para se obter sustentabilidade corporativa.



Fonte: adaptado de Dyllick & Hockerts, 2002.

ofertas de emprego) e negativo (exemplo: abuso dos direitos humanos) (Vanessa & García-Acosta, n.d.).

Stead, J. G., e Stead, W. E., 2008, definem socio-eficiência como a habilidade de melhorar o capital social das comunidades e o capital humano das empresas, enquanto contribui para a sustentabilidade económica da mesma. Descrevendo assim a relação entre o valor agregado de uma empresa e o seu impacto social (Stead & Stead, 2008).

Ambos, eco-eficiência e socio-eficiência, preocupam-se em primeiro lugar com o aumento e melhoramento da sustentabilidade económica.

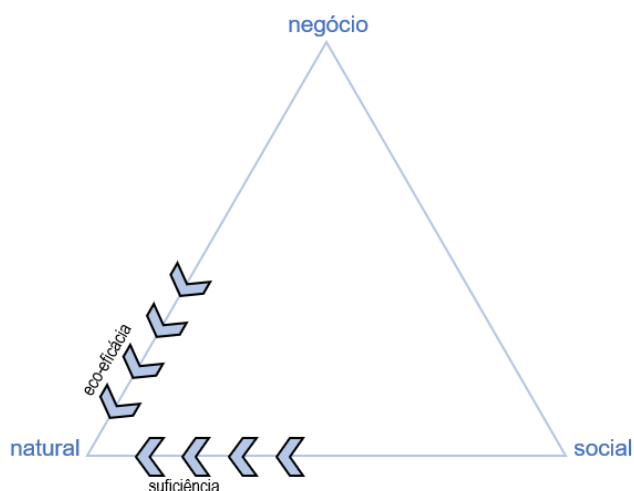
2.2.3.2 Sustentabilidade Ecológica Corporativa.

Apesar de eco-eficiência e socio-eficiência serem valiosas ferramentas, só nos direcionam a melhoramentos relativos. Porém, sustentabilidade ecológica não se preocupa apenas com tais relatividades, devido ao problema da não substituíbilidade, a não linearidade e irreversibilidade, esta também se preocupa com os limites naturais absolutos. Por exemplo, é necessário reconhecer se emissões são alocadas em sistemas naturais pouco poluídos e com suficiente capacidade de regeneração ou se o sistema recetor está perto do seu limite de capacidade de carga, onde extras, possivelmente causariam o seu colapso. Num ponto de vista ecológico o fundamental conceito é a eco-eficácia e não a eco-eficiência (Dyllick & Hockerts, 2002).

Em contraste com eco-eficiência, a eficácia ecológica propõe uma abordagem mais ambiciosa e radical. Esta pode ser definida como a capacidade de renutrir a natureza. Isto implica garantir a qualidade de processos de produção, implementando ciclos fechados sem gerar lixo e desperdícios. Eco-eficácia celebra a abundância e fecundação dos sistemas naturais, estruturando-se em volta de objetivos que fixam soluções 100% sustentáveis.

Conclui-se que eficácia ecológica deixa de lado a abordagem antropocêntrica, reconhecendo o total valor da natureza, procurando que processos e produtos corroborem com

Figura 3 - Os critérios da sustentabilidade ecológica para se obter sustentabilidade corporativa.



Fonte: adaptado de Dyllick & Hockerts, 2002.

ciclos naturais sem causar qualquer tipo de dano. Noutras palavras, enquanto a eco-eficiência está relacionada com a redução de impactos e externalidades negativas, a eficácia opera sobre a sua inexistência ou total criação de externalidades positivas (Vanessa & García-Acosta, n.d.).

Porém, produzir bens e serviços sobre uma premissa de eficácia não é o único critério para se adquirir sustentabilidade ecológica no meio empresarial. Ganhos de eficácia são facilmente destruídos através de escolhas dos consumidores. A tom de exemplo, ganhos de eficácia e eficiente utilização de combustível em automóveis tem diminuído durante os últimos anos devido a uma excessiva procura de SUVs, os quais consomem mais combustível e têm uma maior emissão de gases de efeito estufa. Assim sendo, consequentemente, vários autores compreenderam que o consumo é uma importante alavanca dentro do espectro da sustentabilidade, sugerindo um outro critério denominado de suficiência (Dyllick & Hockerts, 2002). A suficiência pode ser amplamente descrita como uma redução no consumo, de modo a reduzir impactos ambientais negativos. Medidas de suficiência incluem, a promoção de produtos e serviços sem externalidades negativas ou a introdução de leis regulamentares de consumo. Contudo, a maior parte dos patrocinadores deste conceito veem suficiência como um problema de escolha individual e falta de consciencialização, em vez, de uma exclusiva responsabilidade empresarial. Cenários de suficiência representam “estilos de vida” que procuram a redução de consumo material, aspirando a uma maior qualidade de vida.

Eco-eficácia e suficiência são ambos critérios que corroboram com um objetivo principal de sustentabilidade ecológica, utilizando negócios e sociedades como impulsores de melhoramento e proteção ambiental (Vita et al., 2019).

2.2.3.3 Sustentabilidade Social Corporativa.

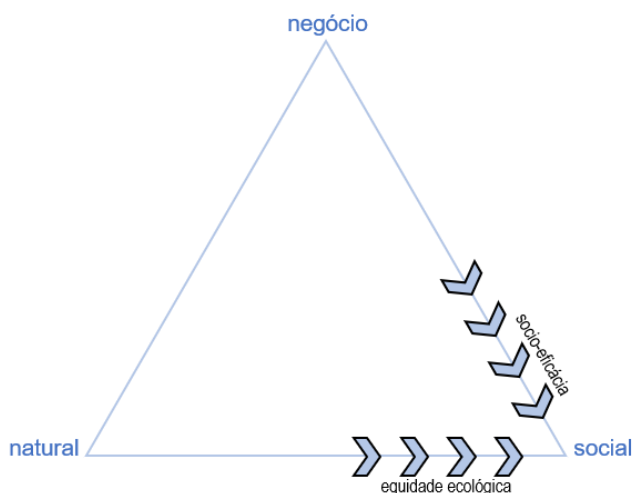
Os dois últimos critérios de sustentabilidade corporativa derivam de uma perspetiva social. No que diz respeito a um destes critérios, a socio-eficácia, estabeleceram-se três pequenos grupos de definições. Assim, o primeiro grupo, (Dyllick e Hockerts, 2002) e (Young e Tilley, 2006), define este critério como o absoluto impacto social positivo alcançável por qualquer empresa. Enquanto o segundo grupo de autores, considera que o conceito está relacionado com a concretização de objetivos individuais e coletivos da mesma. Sumariamente, o último grupo, define socio-eficácia como a capacidade de gerar resultados positivos para a sociedade através de um trabalho conjunto entre todos os *Stakeholders*, além disso, todas estas partes interessadas devem ter em conhecimento e concordância os valores da organização (Vanessa & García-Acosta, n.d.).

A modo de conclusão, Camarota (2011), um dos autores do segundo grupo, considera que um dos aspetos mais importantes da socio efetividade é o cumprimento da missão, visão e valores sociais da empresa, a fim de contribuir para o desenvolvimento das comunidades locais (Camarota, 2011).

Equidade ecológica, o sexto e último critério estrutural de sustentabilidade corporativa, está no centro da relação entre capital humano e sustentabilidade

social. Equidade ecológica significa proteção contra riscos ambientais, tal como acesso aos seus benefícios, independentemente de raças, géneros, rendimentos, orientações sexuais ou qualquer outra característica, somos todos humanos, logo, temos similares direitos e deveres (Vita *et al.*, 2019). Numa atual situação, onde as gerações do presente consomem capital natural inadequadamente, o grosso dos danos, provavelmente terá de ser suportado pelas gerações futuras. De modo a se alcançar sustentabilidade social, uma solução equitativa terá de ser encontrada, de forma a sustentar um nível de equilíbrio adequado na distribuição de capital natural (Dyllick & Hockerts, 2002).

Figura 4 - Os critérios da sustentabilidade social para se obter sustentabilidade corporativa.



Fonte: adaptado de Dyllick & Hockerts, 2002.

2.2.3.4 Equilíbrio Estrutural.

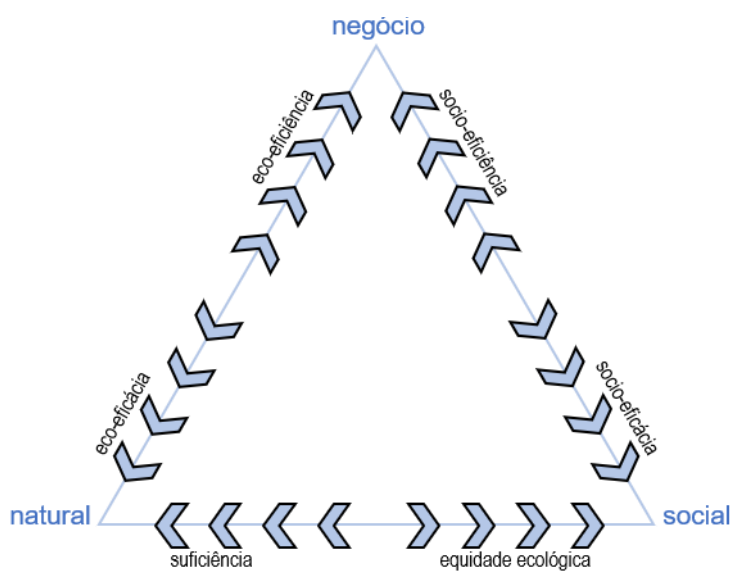
Sustentabilidade corporativa não pode ter sucesso, a menos que, faça parte de um esforço estratégico global, equilibrando todos os seis critérios e que tenha em atenção o impacto da alocação de capital no desenvolvimento de capacidades necessárias para se obter vantagens competitivas.

Assim, as naturezas estratégicas dos esforços de sustentabilidade de qualquer organização estão intrinsecamente entrelaçadas entre si, dentro e fora da empresa. Incorporando com sucesso, sustentabilidade, nas estratégias empresariais resulta numa empresa verdadeiramente responsável (Amini & Bienstock, 2014).

Num mundo onde estes três tipos de capital, mencionados anteriormente, fossem substituíveis, não haveria necessidade para dar-lhes distinções. Porém, a sua não

substituibilidade, não linearidade e irreversibilidade fazem parte do planeta, ao qual podemos chamar de casa.

Figura 5 - O necessário equilíbrio entre os 6 critérios da sustentabilidade corporativa.



Fonte: adaptado de Dyllick & Hockerts, 2002.

2.3 Socialmente Responsável.

2.3.1 Filantropia.

Num sentido mais amplo, filantropia abrange comportamentos e ações que se manifestam como compromissos voluntários para com o bem-estar dos outros. De raízes culturais e religiosas, filantropia é um ensinamento que passou de geração em geração, sobre as responsabilidades sociais que seres mais afortunados devem ter sobre os mais infortúnios. Ações e atividades relacionadas com questões sociais começaram inicialmente através deste ensinamento. Porém, hoje em dia, filantropia pode ser descrita como transferências involuntárias e incondicionais de dinheiro ou outros ativos de empresas privadas para propósitos sociais e comunitários, ou também, como o ato empresarial de doar recursos ou rendimentos sobre uma premissa de caridade (Feliu & Botero, 2016).

Através deste elemento-chave de medida e reflexão na intervenção empresarial sobre questões e problemas sociais, é possível verificar que desde o início do século XXI o número de fundações de caridade cresceu abruptamente. As quais, normalmente, têm como principal objetivo a alocação de prévias doações (monetárias ou bens materiais) em instituições de saúde, educacionais ou humanitárias.

No ano de 2009, Kramer assume a existência de três tipos de filantropia: a Filantropia Tradicional, a Filantropia de Risco e a Filantropia Catalítica.

2.3.1.1 Filantropia Tradicional.

Numa abordagem literária, filantropia significa benevolência ou “amor pela humanidade”. No seu mais convencional sentido, filantropia tradicional está relacionada a uma análise e alocação de dinheiro e recursos materiais em instituições sem fins lucrativos. Posteriormente, qualquer esforço exercido para estruturar e implementar iniciativas de integração e benefício social são responsabilidade da instituição recetora (Kramer, 2009). Pessoas que fazem algo positivo em prol dos outros são comumente chamados de filantropos. De acordo com Emerson, no ano de 2003, filantropia tradicional tem como base as seguintes atividades (Emerson, 2003):

- Procurar a maximização de retorno social.

- Os fundos aplicados não são tidos como qualquer tipo de investimento.
- Envolvimento e investimento em PRIs.
- Investir dotações, frequentemente, em instituições de capital tradicional.
- Avaliar e compreender o nível de impacto social relativo.

Ao responder á seguinte pergunta “*Which organizations should I support and how much money should I give them?*”, a qual, é o principal fundamento de filantropia tradicional, é possível identificar certas limitações. Uma das principais limitações são as próprias instituições, uma vez que, e embora dediquem todo o seu tempo e esforço, não conseguem gerar atividades suficientes, de forma a criar o impacto necessário para atender e resolver problemas de grande escala social. Sendo um dos principais motivos a não colaboração existente dentro deste setor, pois cada instituição sem fundos lucrativos compete por financiamentos individualmente, tentando persuadir os doadores de que o seu modo operacional é superior e mais eficiente do que qualquer outro.

Mesmo, a maioria das instituições com recursos suficientes para fomentar e impulsionar mudança, como universidades, organizações culturais e hospitais, tendem a concentrar-se apenas na sua própria sustentabilidade institucional, sem mencionar que, por norma já possuem e atuam sobre problemas sociais relacionados com o seu setor de mercado (Kramer, 2009).

2.3.1.2 Filantropia de Risco.

Consequentemente a uma recente procura por parte dos *Stakeholders*, doações e investimentos, dentro do espectro social, encontram-se sobre adaptação a uma nova realidade. Estes *Stakeholders*, cada vez mais, demonstram-se interessados em utilizar novas técnicas e aptidões na implementação de novos modelos de filantropia, a qual é, hoje em dia, chamada de Filantropia de Risco. “*How can I help to scale up effective nonprofit organizations?*” é a premissa chave por detrás deste novo modelo filantrópico.

De acordo com a EVPA (*European Venture Philanthropy Association*) este modelo filantrópico é bastante popular na europa, o mesmo, inclui investimentos feitos através de fundações ou empresas de capital privado e tem ao seu dispor uma serie de mecanismos de financiamento, desde subsídios e dívidas, a instrumentos híbridos de capital. Esta, a EVPA, define Filantropia de Risco como, “a combinação entre a alma da filantropia e o espírito do investimento”, por outras palavras é trabalhar e construir organizações sem fundo lucrativo,

fornecendo-lhes apoio financeiro e não financeiro de modo que em conjunto se consiga aumentar o impacto social.

De acordo com Emerson (2003), Filantropia de Risco tem como fundação a injeção de capital em programas de caráter social e inovador, através da aplicação de metodologias, conceitos e estruturas económicas no ambiente filantrópico. Onde todos os incentivos encontram-se em pleno alinhamento com um foco sociológico e todos os investimentos são apenas mensurados em retorno social.

De modo a responder á pergunta chave por detrás deste modelo filantrópico é necessário refletir sobre o número existencial de instituições sem fins lucrativos que possuam capacidade de crescimento e sobrevivência, tendo em conta diversos fatores como o tamanho, a reputação, ações tangíveis e reconhecimento. Todas estas características estão estritamente conectadas ao crescimento e ampliação operacional de qualquer instituição. O escalamento operacional é uma possível solução para gerar sustentabilidade e não permitir a má utilização de fundos e investimentos filantrópicos. Um dos principais focos da Filantropia de Risco é o escalamento operacional de instituições.

2.3.1.2 Filantropia Catalítica.

Denominada de Filantropia Catalítica, uma mais recente e inovadora abordagem, tem como objetivo tornar o doador no principal responsável pelo sucesso da atividade. A resposta ao problema social deixa de ser dada através de instituições sem fundo lucrativo. A principal premissa desta nova abordagem passa pela resposta á seguinte pergunta: *“How can I catalyze a campaign that achieves measurable impact?”*.

Utilizando todas as suas habilidades, conhecimentos e recursos, o doador deixa de pensar sobre quais instituições apoiar, passando a analisar formas responsáveis de como resolver um problema específico. Acima de tudo, é uma responsabilidade em encontrar respostas a um determinado problema social, em vez de se esperar propostas por parte do setor sem fins lucrativos. Portanto, o doador passa a ter um papel ativo sobre a mobilização e criação de campanhas que influenciem mudança, a tomada de responsabilidades sobre os resultados obtidos e, na utilização de todas as ferramentas e recursos disponíveis (para tal ação) de forma a aumentar o nível de conhecimento alheio, motivando outros a investir neste tipo de ações. O foco deste tipo conceito filantrópico é completamente focado no papel e nas ações do doador.

2.3.2 Responsabilidade Social Corporativa. (CSR)

A participação ativa de qualquer empresa na sociedade tem sido, durante muito tempo, objeto de controvérsia entre dois pontos de vista.

Um está profundamente enraizado no neoclássicismo, com uma base ética fundada no utilitarismo. Neste primeiro caso o objetivo empresarial está numa única linha metodológica de maximização de rendimentos. Problemas sociais são vistos como periféricos aos verdadeiros desafios de gestão (Wójcik, 2016).

Enquanto um segundo e mais interessante ponto de vista demonstra uma perspetiva socioeconómica baseada na teoria dos *Stakeholders*. A necessidade empresarial de tomar em seu cargo atividades socialmente responsáveis tem sido algo bastante discutido na literatura, como também um tópico académico de estudo, há décadas. Cannon (1992) identifica que o papel principal de qualquer negócio é produzir bens e serviços que sociedades queiram ou necessitem, porém, afirma que existe uma interdependência entre empresas e sociedades, a modo necessário, de manter um meio-ambiente estável e forças de trabalho extremamente educadas. Citando Lord Sieff, antigo presidente da empresa Marks & Spencer PLC: “Empresas apenas contribuem totalmente para a sociedade caso sejam eficientes, rentáveis, e socialmente responsáveis” (Moir, 2001).

2.3.2.1 A Evolução de Responsabilidade Social Corporativa

A investigação deste conceito partiu da crença, de que, várias centenas de empresas eram centros vitais de poder, onde decisões e ações tomadas tocam a vida das comunidades locais em vários pontos. Na década de 50, entre muitas questões levantadas por Bowen, uma é de especial importância. Este questionou: “Que responsabilidades, para com a sociedade, podem ser razoavelmente esperadas que os empresários assumam?” (Carroll, 1999).

Howard Bowen em 1953, conhecido como o pai do conceito, define responsabilidade social de um *businessman* (empresário), como, uma obrigação de identificar e procurar políticas, tomar decisões e seguir diretrizes que estejam em consonância com objetivos e valores sociais. Demonstrando assim, um foco direto na tomada de decisões de tais empresários ou gestores e nas obrigações para com a sociedade em geral. Uma situação contrastante com a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) que conhecemos hoje em dia, onde se enfatiza as práticas institucionais e empresariais, em vez de, a decisão de um único indivíduo (Murphy & Schlegelmilch, 2013).

Com escassas evidências na definição de responsabilidade social (conceito atualmente conhecido como Responsabilidade Social Corporativa, *Corporate Social Responsibility* ou CSR), previamente e durante os anos 50, a década de 60 marcou um crescimento significativo na tentativa de formalizar e declarar o verdadeiro significado deste conceito.

Davis (1960) argumenta Responsabilidade Social como uma ideia nebulosa devido ao facto de ser definida de várias e diferentes maneiras. Porém, dentro de um contexto de gestão, refere-se às decisões empresariais e ações tomadas por razões, pelo menos parcialmente, além do interesse técnico e económico da mesma.

Assim, dentro deste espectro pode-se identificar duas faces de responsabilidade social, por um lado empresários e gestores reconhecem que, ao administrarem uma unidade económica na sociedade, tem obrigações para com a comunidade local no que diz respeito aos desenvolvimentos económicos que afetem o seu bem-estar (como, nível de empregabilidade, inflação e manutenção da concorrência). Um tipo bastante diferente de responsabilidade social é, por outro lado, a obrigação de um empresário ou gestor em desenvolver e nutrir os valores humanos (como, motivação, cooperação, moral e autorrealização) (Davis, 1960).

Contudo, é de interessante notabilidade a utilização da palavra *businessmen* (empresários) até meio dos anos 60. Todavia, num livro intitulado *Corporate Social Responsibilities*, Clarence C. Walton um dianteiro filósofo deste conceito, no ano de 1967, apresenta vários modelos de responsabilidade social corporativa incluindo uma descrição fundamental na sua evolução. Sumariamente, o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade de relações entre empresas e sociedades e percebe que tais relacionamentos devem ser tidos em conta, não só por gestores, mas também pelas próprias empresas e seus parceiros de negócio, aquando procuram concretizar seus objetivos. Walton enfatiza que o principal ingrediente de qualquer responsabilidade social corporativa é, em oposição á coerção, um certo grau de voluntariado, uma indireta ligação entre determinadas organizações voluntárias com as empresas e a aceitação de que há custos envolvidos, os quais não serão diretamente e economicamente mensuráveis (Clarence C. Walton, 1967).

De modo a enfatizar processos e políticas públicas, mais do que opiniões e consciências individuais, como fonte de objetivos e critério de avaliação, surge assim em 1975, a noção de responsabilidade pública (Emese, 2018).

Archie Carrol, considerado “filho” de Edwar Bowen, mais do que qualquer outro académico, dedicou toda a sua vida ao desenvolvimento deste conceito. Carroll, após 1975, alterou por completo o foco de responsabilidade social de *businessmen* para Responsabilidade Social Corporativa (CSR), porém o seu tema subjacente é similar ao de Bowen, no sentido,

onde se aborda responsabilidades empresariais para com a sociedade além da estreita orientação dos *Stakeholders* (Carroll, 1999). Ainda no mesmo ano, o autor sublinha quatro diferentes áreas de responsabilidade social das empresas: económica, ética, filantrópica e legal (jurídica). Apesar desta classificação ser alvo de criticismo, ainda assim, é a tipologia mais utilizada até à atualidade. Na sua publicação literária mais recente, Carroll, após considerar os prós e contras de Responsabilidade Social Corporativa, verifica que, apesar do conceito estar enlaçado nas organizações, estas insistem na vinculação de aspetos discricionários de cidadania empresarial com objetivos e estratégias de negócios (Murphy & Schlegelmilch, 2013).

Durante vinte anos, correspondentes às décadas de 1980 e 1990, académicos tanto na Europa como nos Estados Unidos ajudaram no desenvolvimento de CSR. Na Europa, inicialmente, o foco estava centrado na institucionalização de éticas empresarias ao invés de CSR e, simultaneamente debatendo, políticas de proteção ambiental e sustentabilidade. Muito mais tarde, em comparação com os Estados Unidos, ambas as responsabilidades, social, ética e ambiental, se convergiram numa única e global compreensão ou linha de pensamento. Assim no virar do milénio, Holme e Watts, definem responsabilidade social corporativa como um compromisso organizacional e comportamental ético, orientado sobre uma premissa de desenvolvimento económico, tendo em conta a qualidade de vida de famílias, sociedades e comunidades locais. De acordo com ambos os autores, CSR deverá preservar 5 diferentes ideais: proteção ambiental, direitos humanos, direitos dos trabalhadores, envolvimento da comunidade e o relacionamento com fornecedores (Emese, 2018).

Matten e Moon (2008), numa prévia análise de variadíssimas definições de CSR, afirmam que a falta de consistência e firmeza na sua definição deve-se ao facto de este ser um termo muito abrangente e evolucionário (tabela 3), resultante da constante alteração dos valores sociais. No entanto, em seu núcleo, CSR reflete os imperativos e as consequências sociais do sucesso empresarial. Empiricamente consiste numa clara articulação entre políticas e práticas empresariais que reflitam responsabilidades para com um “bem” social comum (Matten & Moon, 2008). Contudo, em 2011, a Comissão Europeia estabiliza a definição de Responsabilidade Social Corporativa como, uma tomada de responsabilidade sobre possíveis e eventuais externalidades sociais. O respeito pelas legislações aplicáveis e pelas convenções entre parceiros sociais, é um pré-requisito para manter e cumprir essa responsabilidade. Para se cumprir responsabilidade social corporativa, em sua plenitude, as empresas deveram possuir processos internos de modo a integrar questões éticas, ambientais, sociais, humanas e de consumo (incluindo direitos dos trabalhadores), na implementação de operações e estratégias de negócio sobre um princípio de proximidade com os respetivos *Stakeholders*, com o objetivo

de maximizar a criação e partilha de valores para seus *Shareholders*, *Stakeholders* e sociedade em geral, como também identificar e prevenir possíveis impactos adversos.

(<http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>)

Como suporte a esta iniciativa foram desenvolvidos vários *standards* de Responsabilidade Social Corporativa, tais como (Emese, 2018):

- *Standard*/Certificado de Gestão Ambiental (EMAS; ISO 14000; ISO 14001; ISO 14004).
- *Standard*/Certificado de Gestão de Qualidade (ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004; EFQM).
- *Standard*/Certificado de Gestão de Responsabilidade Social (ISSO 26000; NP 4469)
- *Standard*/Certificado do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde de Trabalho (SST; OHSAS 18001; SA 8000; NP4397)

Tabela 3 – A evolução conceitual de Responsabilidade Social Corporativa.

Autor	Ano	Definição
Howard Bowen	1953	“As obrigações dos empresários e gestores em seguir determinadas políticas, tomar decisões e perseguir linhas de ação desejáveis para com os objetivos e valores da sociedade”. (Carroll, 1999)
Keith Davis	1960	“Dentro de um contexto de gestão refere-se a decisões e ações dos empresários tomadas por razões, parcialmente, além do interesse técnico e económico da empresa”. (Carroll, 1999)
William C. Frederick	1960	“Em última análise, a responsabilidade social implica uma postura pública e relação aos recursos económicos e humanos da sociedade e uma vontade em compreender que tais recursos devem ser utilizados em amplos fins sociais e, não os deixar circunscritos á utilização de pessoas e empresas privadas”. (Carroll, 1999)
Joseph W. McGuire	1963	“A ideia de responsabilidade social supõe que a empresa ou corporação não possui apenas obrigações económicas e jurídicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que vão muito além dessas obrigações”. (Carroll, 1999)
Keith Davis and Robert Blomstrom	1966	“Responsabilidade social refere-se à obrigação de uma pessoa em considerar os efeitos de suas decisões perante todo o sistema social. Empresários ao aplicarem tal conceito devem considerar as necessidades e os interesses da sociedade que pode vir a ser afetada pelas ações do negócio. Ao serem socialmente responsáveis possuem uma visão para além dos interesses económicos e técnicos da empresa”. (Carroll, 1999)
Clarence C. Watson	1967	“Resumindo, o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade das relações entre a empresa e a sociedade, compreendendo assim que tais relações devem estar presentes no consciente de gestão aquando e á medida em que empresas e grupos relacionados perseguem os seus objetivos”. (Carroll, 1999)

Eilbert & Parket	1973	“Talvez a melhor maneira de compreender responsabilidade social é pensar no assunto como “boa vizinhança”. O conceito envolve duas fases. Por um lado, significa não fazer coisas que danifiquem ou estraguem espaços, materiais e ambientes comuns a toda a vizinhança. Por outro lado, pode ser expresso através de um pressuposto voluntário em ajudar na resolução de problemas comuns à sociedade envolvente.” (Carroll, 1999)
Jules Backman	1975	“A responsabilidade social corporativa refere-se geralmente aos motivos e objetivos que devem ser ponderados e processados pelas empresas, para além dos que dizem respeito ao desempenho económico (ex. lucros).” (Carroll, 1999)
Archie Carroll	1983	“A responsabilidade social corporativa envolve a gestão de negócios para que sejam economicamente rentáveis, cumpridores da lei, éticos e socialmente solidários. Ser socialmente responsável, na minha opinião, significa que a rentabilidade e a obediência à lei são os principais fatores para se caracterizar o nível ético da empresa e de que forma esta apoia a sociedade onde se insere. Assim, CSR é composta por quatro diferentes fatores: económico, legal, ético e filantrópico.” (Carroll, 1999)
Epstein	1987	“A responsabilidade social das empresas revê-se principalmente na obtenção de resultados através de decisões organizacionais relativas a questões ou problemas específicos, que por norma, têm efeitos benéficos e não adversos às partes interessadas da empresa. A correção e veracidade sobre externalidades derivadas da ação corporativa tem sido o principal foco da responsabilidade social corporativa.” (Carroll, 1999)
Archie Carroll	1991	“Para que responsabilidade social corporativa seja aceite pelo consciente empresarial, deve ser enquadrada de forma a que todo o leque de responsabilidades seja assumido. Sugere-se aqui que CSR é constituída por quatro tipos de responsabilidade: económica, legal, ética e filantrópica. Com certeza, todos estes tipos de responsabilidade sempre existiram, porem, apenas nos últimos anos função éticas e filantrópicas são tomadas como significativas e estratégicas.” (Carroll, 1999)
Lantos, G. P.	2001	“Lantos define responsabilidade social corporativa como a resposta ao contracto social implícito, entre empresas e comunidades, o qual pode tornar-se estratégico quando faz parte dos planos de gestão empresarial, de forma a gerar lucros.” (Latapí Agudelo <i>et al.</i> , 2019)
Trapp, N. L.	2012	“Trapp vê a responsabilidade social corporativa como o momento onde empresas refletem preocupações globais (sociais e ambientais) nas suas atividades. Mesmo que muitas destas não se encontrem em alinhamento com a sua área de negócios.” (Latapí Agudelo <i>et al.</i> , 2019)
Archie Carroll	2015	“Carroll conclui que vários conceitos como, ética, cidadania, sustentabilidade corporativa, teoria dos <i>Stakeholders</i> e a criação de valores partilhados estão de certa forma interrelacionados e sobrepostos à responsabilidade social corporativa. Definindo assim CSR como o <i>benchmark</i> e a principal peça para qualquer movimento socialmente responsável.” (Latapí Agudelo <i>et al.</i> , 2019)
Chandler, D.	2016	“Define a criação de valores sustentáveis como o principal objetivo da responsabilidade social corporativa.” (Latapí Agudelo <i>et al.</i> , 2019)

Fonte: adaptado de, Carroll (1999) e Latapí Agudelo *et al.* (2019).

2.3.2.2 Irresponsabilidade Social Corporativa (CSI).

“Few trends would so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their Shareholders as they possibly can.”

Milton Friedman, (Chicago: University of Chicago Press, 1962).

De acordo com, Milton Friedman, a única Responsabilidade Social de qualquer empresa ou gestor é a maximização de lucros/rendimentos para os seus *Shareholders*, questões sociais, são vistas apenas, como problemas e responsabilidades governamentais. No entanto, empresas, há muito tempo que são criticadas devido a certos atos de irresponsabilidade como, comportamentos inapropriados para com funcionários e fornecedores, produção e venda de produtos de má qualidade e poluição.

No ato de recusa sobre responsabilidades sociais corporativas, grandes empresas sujeitam-se a estar sobre condenação devido ao diferencial de poder e responsabilidades que possuem. O rotulo associado a tal argumentação é conhecido como *iron law of responsibility*, afirmando que as responsabilidades sociais de uma empresa devem ser proporcionais ao seu poder. Quanto maior o poder de qualquer organização, maior a responsabilidades social que deveria exercer (Davis, 1960).

Assim, a forma mais simples de descrever irresponsabilidade social corporativa (CSI, *Corporate Social Irresponsability*) é através do fracasso empresarial em responder e atender às expectativas e necessidades da sociedade, não deixando este de ser relacionável com a culpabilidade e indesejabilidade corporativa. Irresponsabilidade empresarial, em qualquer uma de suas formas, como corrupção, subornos, degradação ambiental, exploração e injustiça social são identificadas com mais facilidade em países não desenvolvidos ou em desenvolvimento, onde existe escassez de recursos e falta de oportunidades educacionais (Popa & Salanță, 2014). Numa tentativa de definir CSI várias ligações são feitas com o próprio conceito de responsabilidade (tabela 4).

Tabela 4 – Irresponsabilidade Social Corporativa.

Autor	Ano	Definição
Ferry	1962	“Irresponsável, significa principalmente a antítese de responsável. A irresponsabilidade é caracterizada por comportamentos pouco éticos e moralmente desagradáveis. A irresponsabilidade é marcada

		por visões curtas, hipocrisia, autojustiça e desdém pelo bem comum.”
Armstrong	1977	“Um ato socialmente irresponsável é a decisão de aceitar uma alternativa tida como inferior a outra, após se calcular os efeitos e externalidades sobre todas as partes consideradas. Geralmente isto envolve o benéfico de apenas um grupo ou indivíduo, às custas de todo um sistema.”
Brammer and Pavelion	2005	“CSI é entendido sobre termos do que as partes interessadas (<i>Stakeholders</i>) consideram ser um comportamento socialmente irresponsável.”
Greenwood	2007	“A irresponsabilidade corporativa ocorre quando a gestão estratégica das partes interessadas não continua a ser uma prática neutra em termos de responsabilidade, mas torna-se uma prática imoral baseada no engano e na manipulação das partes interessadas.”
Jones	2009	“CSI é sobre ser reativo em oposição a proactivo na abordagem das questões corporativas e dos meios e maneiras através dos quais se relacionam com a sociedade em geral.”

Fonte: adaptado de Popa & Salanță, 2014.

Com um súbito aumento quantitativo de artigos académicos, durante os últimos dez anos, irresponsabilidade social corporativa é um termo que tem recebido bastante atenção. Numa das mais aprofundadas pesquisas sobre este tópico, Jones (2009) proclama este como, o lado oposto da mesma moeda onde se encontra a responsabilidade social corporativa. Na Tabela 5, serão apresentadas características de irresponsabilidade social corporativa e sua oposta abordagem positiva e contrastante, pois, não basta simplesmente criar uma lista de irregularidades, também é importante mostrar e identificar possíveis soluções para a redução de comportamentos irresponsáveis (Jones *et al.*, 2009).

Tabela 5 –Atribuições de CSI vs CSR.

Irresponsabilidade Social Corporativa (CSI)	Responsabilidade Social Corporativa (CSR)
- A degradação ambiental é inevitável e pouco ou nada pode ou deve ser feito.	- A degradação e poluição ambiental não são atos inevitáveis e não deveram ser tolerados, sendo bastante importante a sensibilização e tomada de ações contra tais externalidades.
- Funcionários são um recurso para exploração.	- Funcionários são seres humanos e como tal devem ser valorizados.
- Mínimo envolvimento possível com as comunidades.	- Maximizar consultas e envolvimento com as comunidades.
- Incumprimento ou relutância, apenas conformidade básica para com a legislação referente á responsabilidade social corporativa.	- Conformidade com, bem como políticas e práticas que vão para além dos requisitos legislativos mínimos de responsabilidade social corporativa.

- Questões éticas, quando relevantes, estão na periferia do trabalho organizacional.	- As questões éticas são centrais e “nucleares” ao trabalho organizacional.
- Desenvolvimento e introdução de novas tecnologias.	- Novas tecnologias devem ser desenvolvidas, testadas e avaliadas, caso sejam inofensivas (para a sociedade e para o ambiente) devem ser introduzidas no mercado.
- Exclusão social é uma externalidade inevitável das operações de mercado.	- Inclusão social ajuda a corrigir ineficiências de mercado.
- A maximização de lucro é o único propósito do negócio e deve ser alcançado a qualquer custo.	- A maximização de lucro é um de muitos propósitos empresariais, é não deve ser alcançado a qualquer custo.
- Sustentabilidade é um termo definido sobre uma premissa de sobrevivência empresarial.	- Sustentabilidade deve ser definida como a sobrevivência, relação e crescimento mútuo entre empresas, sociedades e meio-ambiente.

Fonte: adaptado de Jones et al., 2009.

Sendo assim possível de verificar, que mesmo atuando dentro de padrões legais, empresas que possuem apenas um exclusivo objetivo de maximização de rendimento não possuem qualquer papel relevante na prosperidade e desenvolvimento social e ambiental. Enquanto empresas que assumem uma postura que corrobore com o conceito de CSR tendem a possuir uma maior proatividade socioambiental, tendo em consideração todos os seus *Stakeholders* no momento de tomada de decisões.

Logo é exequível a identificação de três fatores primários subjacentes às atribuições de irresponsabilidade social corporativa. O primeiro é a indesejabilidade do efeito ou auto preservação, com base na salvaguarda de ameaças, impulsos morais e normas de comportamento ético. Outro fator é a culpabilidade empresarial com base na interferência de casualidades e julgamentos de responsabilidades éticas e morais. O terceiro e último é a não cumplicidade de partes afetadas, onde tanto utilizadores de bens e serviços são afetados, como também qualquer outro cidadão sem ligação ao mesmo.

2.3.2.3 O Valor de Responsabilidade Social Corporativa.

Com o decorrer das últimas duas décadas vários académicos procuraram explicar o porquê e quais as razões, de empresas escolherem ou deverem escolher participar em atividades de responsabilidade social corporativa (CSR).

CSR tem potencial para ser muito mais do que apenas um custo, uma restrição ou um ato filantrópico. Todavia o seu sucesso de implementação e utilização pode ser influenciado por diversos fatores, tais como, o tamanho da empresa, condições de mercado e pesquisa e desenvolvimento tecnológicos (RTD) (Porter & Kramer, 2006). Com bastante frequência, a

pesquisa académica acompanha e captura tendências nos mais amplos debates sobre as responsabilidades empresas. Por exemplo, os domínios de Responsabilidade Social Corporativa incluem responsabilidades comerciais, éticas e sociais/humanas.

É de esperar que empresas sejam honestas e verdadeiras em suas campanhas de marketing, aquando promovem bens e serviços perante a sociedade e a seus consumidores, informando sobre todas as propriedades e características dos mesmos. Outra das responsabilidades comerciais é manter um nível contínuo de desenvolvimento e oferta de alta qualidade.

Num segundo ponto, as responsabilidades éticas, dizem respeito ao nível comportamental e á habilidade de cumprir todas as obrigações para com clientes, *Shareholders*, fornecedores, distribuidores, entre outros. Dentro das responsabilidades éticas também está incluída a proteção e consideração pelos direitos humanos, respeitando todas as normas legais durante todos os processos de atividade.

O terceiro e último domínio foca-se em comportamentos filantrópicos. Dentro deste campo a empresa emprega, parte de um, previamente estipulado orçamento na proteção do ambiente, ou na resolução de problemas sociais e apoio a comunidades mais desfavorecidas. Este tipo de iniciativas filantrópicas ajuda no desenvolvimento da sociedade, financiando atividades sociais e culturais, contribuindo consequentemente para um bem-estar físico e psicológico da sociedade (Singh *et al.*, 2008).

O nível de diferenciação e inovação, também têm sido bastante estudados, sobretudo na sua habilidade de mensurar o relacionamento entre desempenho social e desempenho financeiro. Um dos mais recentes estudos, que abordou esta matéria, reporta que o espectro social afecta fortemente o desempenho financeiro em empresas com péssimo nível de inovação e em setores de mercado e indústrias com paupérrimo grau de diferenciação. Um dos exemplos mais regulares de diferenciação possível de observar, ocorre na procura de emprego, por norma, o comum dos mortais procura trabalhar para empresas que possuam valores éticos e sociais similares aos seus.

Todavia, este conceito é utilizado, maioritariamente, por grandes empresas, ou seja, uma empresa que possua um número de trabalhadores igual ou superior a 250, que tenha um volume de negócios igual ou acima de 50 milhões de euros, ou um balanço anual de 43 milhões ou superior. Dentro deste conceito de Responsabilidade Social Corporativa, Lozano (2015) identifica diversos drivers (fatores motivacionais ou impulsionadores, tabela 6), os quais, por norma, são divididos em duas categorias. Drivers externos, cujo, tendem a resultar em medidas relativas são menos propensos a ajudar num movimento em direção á sustentabilidade, e os

drivers internos possuem um maior nível de proatividade. Drivers externos incluem: reputação, regulamentação, legislação, requisições e expectativas dos clientes e pressão de terceiros (ONGs e *Stakeholders*). Os Drivers internos incluem: liderança ética (um elemento chave na introdução, implementação e institucionalização de mudança), gestão de risco e proteção da reputação empresarial, melhorias na imagem corporativa e nos valores económicos (Lozano, 2015).

Empresas retribuem á sociedade não por caridade, mas por tal atividade estar em alinhamento com seus interesses económicos. Vários autores sugerem que CSR tem a capacidade de construir benefícios para qualquer empresa, melhorando a imagem e a reputação aos olhos dos *Stakeholders* externos levando á criação de um clima de confiança e cooperação dentro das mesmas. Estes mesmos autores também acreditam que este conceito tem o potencial de gerar inovação e crescimento económico, potencializando assim a obtenção de vantagens competitivas. Portanto, empresas deviam dedicar parte da sua atenção á criação e implementação de estratégias de responsabilidade social corporativa, enraizando um pensamento filantrópico no ambiente empresarial e consequentemente acrescentando valor ao negócio.

Estratégias de CSR tem a capacidade de aumentar o desempenho financeiro, minimizar custos através de eficiência operacional, aumentar a moral dos trabalhadores, criar satisfação e reduzir a rotatividade (entrada e saída) de *staff*.

Tabela 6 – Motivadores internos e externos de Responsabilidade Social Corporativa (CSR).

Motivações Internas de CSR	Motivações Externas de CSR
- Atrair e manter funcionários.	- Evitar multas e penalidades.
- Aumento no nível de confiança, motivação e comprometimento.	- Aumento de confiança perante parceiros de negócio, consumidores, fornecedores e outros.
- Força de trabalho complacente.	- Atender e superar as expectativas dos <i>Stakeholders</i> .
- Aumento de Produtividade.	- Comportamento ético.
- Aumento na qualidade de produção e de produto.	- Melhoramento na relação com entidades reguladores, facilitando o acesso a licenças.
- Aumento de práticas inovadoras.	- Maior facilidade de acesso a novos e mercados e clientes.
- Ajuda na gestão de riscos, ativos intangíveis e processos internos.	- Aumento na satisfação dos consumidores.
- Melhoramento no nível de desempenho, crescimento e lucros.	- Ajuda a restaurar a confiança nas empresas.

- Redução de custos, melhoramento de processos e redução de desperdícios. - Aumento de reputação corporativa e de imagem de marca.

Fonte: adaptado de Lozano, 2015.

2.4 A Criação de Valores Partilhados.

2.4.1 O que é a Criação de Valores Partilhados.

A Criação de Valores Partilhados (*Creating Shared Value* ou CSV), é uma doutrina criada e divulgada, no ano de 2006, por Porter e Kramer, esta almeja reivindicar teorias anteriormente partilhadas sobre responsabilidade social e proporcionar o desenvolvimento de um mundo melhor e mais equilibrado, onde empresas e comunidades colaborem em objetivos comuns. Este conceito surgiu como alternativa ou evolução de outros conceitos previamente conhecidos e estabelecidos no meio empresarial, como por exemplo Filantropia, Sustentabilidade Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa (Ribeiro *et al.*, 2018).

O conceito conhecido como CSV pode ser definido como: políticas e práticas operacionais que aumentem a competitividade empresarial, e que em simultâneo, acelerem e melhorem as condições sociais e económicas das sociedades locais. A criação de valores partilhados foca-se nos elos de ligação entre progresso económico e social.

Tabela 7 – A criação de valores partilhados.

Autor	Ano	Definição
Hartmann, Mead, Werhane and Christmas	2011	"Abordar o conceito não significa distribuir valor económico (lucros) pela sociedade, mas sim, desenvolver estratégias empresariais que gerem lucro através do melhoramento de condições sociais." (Hartman <i>et al.</i> , 2019)
Narayan	2012	"A partilha de valores foca-se em encontrar oportunidades de negócios, escondidas em problemas sociais." (Narayan <i>et al.</i> , 2012)
Crane	2014	"A criação de valores partilhados propõe transformar problemas sociais relevantes á empresa em oportunidades de negócio, resolvendo assim desafios de carácter social e impulsionando maior rentabilidade." (Crane <i>et al.</i> , 2014)
Mewaldt	2015	"Criar valores partilhados significa ganhar vantagens competitivas através de uma simultânea criação de valores sociais e económicos." (Mewaldt, 2015)
Reizinger-Ducsai	2018	"CSV não é um programa, é sim, um conceito de negócio. É uma estratégia empresarial que cria valores mensuráveis através da identificação e resolução de questões sociais ligadas á atividade da empresa." (Reizinger-Ducsai, 2018)

Fonte: Elaboração Própria.

Este conceito assenta na premissa de que tanto o progresso económico como o progresso social devem ser abordados sobre princípios de valor. Valor não é apenas definido através de

benefícios, mas sim, na relação entre benefícios e custos. Reconhecida há muito tempo no meio empresarial, a criação de valor é a receita obtida menos os custos incorridos. Porém, empresas raramente abordam questões e problemas sociais a partir de uma perspectiva de valor, tratando tais assuntos como periféricos. Cujas atitudes obscureceu e denegriu a ligação entre ambos estes espetros.

Dentro do setor social, a ocorrência de pensamento de valor ainda é menos comum. Entidades governamentais e organizações sociais apenas reconhecem valor através do benefício obtido ou do dinheiro gasto, contudo, existe espaço para colaboração e crescimento mútuo (Kramer & Pfitzer, 2016).

2.4.2 O Valor de se Partilhar Valores.

CSV procura explicitamente, dentro de uma atual época de crise, imiscuir-se na tarefa de reganho de confiança empresarial. A ilustre e presente rotura no sistema empresarial capitalista, leva a acreditar que a melhor oportunidade de revitalizar a firmeza e confiança empresarial é gerar e criar valores partilhados (Crane *et al.*, 2014).

A criação de valor partilhado, como anteriormente visto, visa reinventar o capitalismo e, assim, desencadear uma onda de inovação e crescimento, da qual as empresas e a sociedade beneficiarão. Se as empresas conseguirem estimular progresso social em todas as regiões do planeta, elevadas taxas de pobreza, poluição, analfabetismo e mortalidade, certamente diminuirão, simultaneamente a um aumento de lucro empresarial. De facto, nos últimos anos *Creating Shared Value* tornou-se um imperativo empresarial por duas razões. Em primeiro, e como anteriormente mencionado, revitalizar a confiança e legitimidade de empresas, que terão sido vistas prosperando às custas da comunidade em geral. Ao mesmo tempo que, muitos dos problemas mundiais, os quais maioritariamente criados ou agravados pelo homem, desde extremas alterações climáticas até desigualdades de rendimento, necessitam soluções experientes e modelos de negócio escaláveis (Kramer & Pfitzer, 2016).

No passado, empresas muito raramente viam-se como agentes de mudança e melhoramento social, porém atualmente torna-se cada vez mais evidente a ligação entre progresso social e sucesso empresarial (Kramer & Pfitzer, 2016).

Com maior regularidade, através da elaboração e implementação de estratégias de negócio, empresas estão a criar valores partilhados, os quais intencionalmente tornar-se-ão em benefícios sociais e ambientais tangíveis. Este tipo de abordagem criará novas oportunidades de vantagem competitiva e melhorados métodos de criação de valor, simultaneamente

beneficiando sociedades, comunidades e colaborando na pragmática resolução de problemas a nível mundial (Porter *et al.*, 2011).

Sumariamente, o conceito de *Shared Value* consegue confrontar o problema de legitimidade empresarial que se opõem, hoje em dia, á maioria das empresas e corporações. A legitimidade operacional destas está a atingir débeis níveis nunca antes registados. Assim sendo, é possível que empresas consigam readquirir legitimidade caso procurem compartilhar valores conectados á sua área de negócio. Atualmente seguir a ideia clássica de que o negócio do negócio é o negócio e manter um foco apenas no espectro económico da empresa é estrategicamente obsoleto (Kim, 2018). É bastante mais eficaz seguir a ideia de John Elkington onde é pressuposto que um negócio é sustentável quando equilibra a economia com objetivos ambientais e sociais, ou seja, quando as suas atividades organizacionais afetam positivamente o ambiente, a sociedade e simultaneamente resultam em benefícios económicos e vantagens competitivas. Este idealismo emergiu da percepção que sustentabilidade financeira não é uma condição suficiente para a sustentabilidade de uma empresa e que as responsabilidades das mesmas envolvem mais do que produzir bens ou serviços lucrativos (Flores *et al.*, 2017).

Inovar de maneira a cumprir especificas necessidades da sociedade e construir um empreendimento rentável são a melhor forma de mostrar qualquer negócio e empresa no seu melhor ato. Michael Porter e Mark Kramer argumentam que a próxima fronteira competitiva na criação de valores partilhados, para qualquer empresa, é alcançar esta duplicidade de objetivos. Estes também reconhecem que a resolução de problemas sociais apresenta restrições assustadores nas suas próprias operações, porém e simultaneamente, também representa vastas oportunidades de crescimento (Pfitzer *et al.*, 2013).

2.4.3 Diferenciando a Criação de Valores Partilhados (CSV) e Responsabilidade Social Corporativa (CSR).

A criação de valores partilhados é uma teoria que atualmente chama á atenção de muitos gestores e economistas, pois a crescente preocupação empresarial em fazer algum tipo de bem social torna-se predominante. O CSV é criado quando as empresas geram valor para a sociedade, principalmente atendendo á resolução ou melhoramento de necessidades sociais e ambientais, além da criação de valor próprio (Ribeiro *et al.*, 2018).

A diretriz principal do CSV como um novo modelo de receita/rendimento é o facto de empresas poderem e deverem contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Além disso, a legitimidade de um negócio e a saúde e bem-estar das sociedades são mutuamente dependentes. Acima de tudo, Porter e Kramer destacaram dois problemas crônicos nos negócios contemporâneos que poderiam ser abordados pelo conceito *Creating Shared Value*. Isto é, a ideia de CSV deriva da noção de limites empresariais contemporâneos, em outros termos, o problema da legitimidade do capitalismo e do CSR (*Corporate Social Responsibility*). Os autores argumentam que *Creating Shared Value* nem é o mesmo que Filantropia, nem *Corporate Social Responsibility*, mas sim um novo método de alcançar sucesso económico. A ideia primordial é que empresas possam simultaneamente beneficiar o meio ambiente e sociedades, aumentando a sua competitividade económica. (Kim, 2018)

Como base numa entrevista dada por Michael Porter no ano de 2012, Moore (2014) aceita a definição de responsabilidade social corporativa como um conceito que abrange não só o que as empresas fazem com os seus lucros, mas também como é que estes são obtidos. Sendo este muito mais do que filantropia ou conformidade, aborda também a gestão de impactos a nível económico, social e ambiental, bem como o relacionamento entre todas as áreas de influência (local de trabalho, mercado, *supply chain*, comunidade e políticas públicas). Admitindo, o autor, que pelo contrário, a criação de valores partilhados tem como objetivo alterar o modo operacional da empresa a nível estrutural, estratégico, de pessoal e procedimental, a fim de fornecer retornos sobre os três pilares de sustentabilidade identificados por Elkington (Moore, 2014).

Contudo, e como anteriormente argumentado, a criação de valores partilhados, ao contrário da responsabilidade social corporativa, aborda problemas sociais e ambientais de forma a gerar lucro e valor económico (Porter & Kramer, 2011). Além disso, reivindicado também, CSV não é sobre fazer “o bem” nem sobre espontâneos atos de caridade. Em concordância com a anterior afirmação, é aclamável que a fundamental ideia por detrás da criação e partilha de valores está na existência de muitas oportunidades de negócio incorporadas na resposta e resolução de necessidades de carácter social e ambiental, alcançando-se assim um produto final (valores) partilhável entre ambos os espectros (Moore, 2014).

Ainda mais, é presuntivo que práticas de CSR são, muitas das vezes, resultado de pressões externas, como por exemplo, caso um grupo de *Stakeholders* inicie uma campanha para diminuir o nível de analfabetismo em países subdesenvolvidos, de forma a aumentar e manter o seu grau de legitimidade, a empresa sentirá pressão em investir sobre tal programa.

Considerando tudo o que acima foi mencionado, CSV é resumível ao modo estratégico de expandir e partilhar valores entre a sociedade, o ambiente e a empresa, através do negócio.

Tabela 8 – Diferenças entre CSR e CSV.

CSR	CSV
Valor: Fazer “o bem”.	Valor: Benefícios económicos e sociais em relação aos custos.
- Filantropia, cidadania e sustentabilidade.	- Criação conjunta de valor económico social e ambiental.
- Em resposta à pressão de terceiros.	- Parte integrante e competitiva.
- Sem relacionamento com maximização de lucro.	- Parte integrante na maximização de lucro.
- A agenda é determinada por relatórios externos e preferências pessoais.	- A agenda é específica da empresa e gerada internamente.
- Impacto limitada pelo orçamento e pela “pegada” empresarial. Exemplo: Comprar justamente.	- Realinha por completo o orçamento empresarial. Exemplo: Transformar o método de compra para aumentar a qualidade e o rendimento.

Fonte: adaptado de Porter & Kramer, 2011.

2.4.4 Como Criar Valores Partilhados.

Já está mais que explícito, que empresas possuem capacidade de gerar valor económico através da criação de valor social e ambiental. Porém, nesta próxima secção serão apontadas as três diferentes formas de criação e partilha de valores:

- Reconcepção de produtos e mercados.
- Redefinir produtividade na cadeia de valor.
- Promover o desenvolvimento de *clusters* locais.

Aumentar o valor numa destas áreas, inevitavelmente irá gerar novas oportunidades em ambas as outras. O conceito da criação de valores partilhados tem capacidade de reiniciar as fronteiras do capitalismo. Através de uma melhor e mais resiliente ligação entre o sucesso empresarial e melhoramento social e ambiental, possibilita-se a abertura de novas oportunidades para responder a novas necessidades, ganhando eficiência, criando diferenciação e expandido mercados. Estas oportunidades variam consoante a localização geográfica, cultura e objetivos empresariais (Porter & Kramer, 2011).

2.4.4.1 Reconhecer Produtos e Mercados.

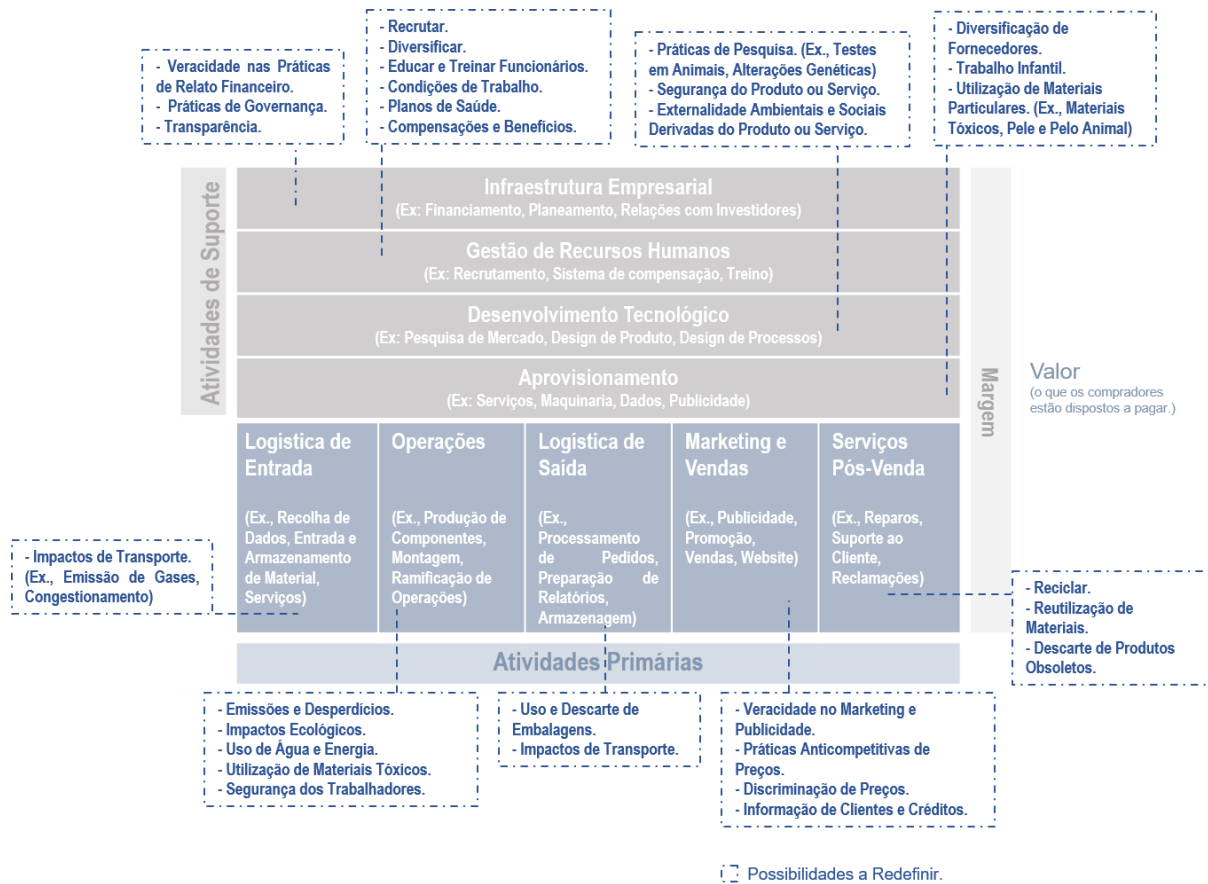
Sistemas de saúde, habitação, nutrição, envelhecimento populacional, segurança financeira e proteção ambiental são apenas algumas das maiores necessidades sociais de todo o planeta. Por outro lado, estas também representam uma enorme oportunidade para que se possa criar e partilhar valores únicos. Em sistemas económicos mais desenvolvidos existe uma corrente demanda de produtos e serviços que respondam a tais necessidades. A modo de exemplo, hoje em dia, empresas que atuam na indústria alimentar, em vez de utilizarem o sabor e a quantidade como motivadores de consumo, estão cada vez mais direcionadas no desenvolvimento de produtos com melhor qualidade nutritiva. Desta forma abrem-se muitos e novos caminhos para inovar e, simultaneamente, criar valores partilhados.

O ponto de partida para qualquer empresa que tenha como intenção criar valores partilhados é, identificar todas as necessidades sociais, benefícios e externalidades negativas provenientes de seus produtos e serviços. Oportunidades não são estáticas, estas estão em constante alteração dependendo da evolução tecnológica, desenvolvimento económico e da transformação das prioridades sociais. Uma exploração e análise constante focada nas necessidades e desenvolvimentos sociais irá direcionar as empresas na descoberta de novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais, como também, reconhecer potencial em novos mercados anteriormente desvalorizados (Porter & Kramer, 2011).

2.4.4.2 Redefinir Produtividade na Cadeia de Valor.

A cadeia de valor, de qualquer empresa, afeta e é afetada por vários problemas/questões sociais, contudo a oportunidade de criar e partilhar valores através da correção de externalidades poder ser tida como uma necessidade, de modo a evitar e reduzir custos económicos. Estas variadas questões sociais fazem parte de um amplo espectro, dizendo respeito á: utilização de recursos, uso de água, saúde e segurança e condições de trabalho. Por exemplo, a utilização energética está a ser reexaminada nas cadeias de valor, seja em processos, transportação, edifícios, cadeias de fornecimento, canais de distribuição ou em serviços de suporte. Um caso despoletado pelo aumento do preço da energia e também pela crescente consciencialização sobre eficiência energética (Porter & Kramer, 2011).

Figura 6 - Cadeia de Valor e Possíveis Melhoramentos.



Fonte: adaptado de Porter & Kramer, 2011.

A modo de exemplo, uma ambiciosa revisão na cadeia de fornecimento da retalhista britânica Mark & Spencer, envolveu um passo tão simples como, parar a compra e transação de suprimentos entre hemisférios, esperando assim poupar cerca de 175 milhões de libras (£) entre 2011 e 2016, enquanto reduzindo enormemente as emissões de carbono. Sendo assim compreensível, que o transporte de mercadorias é bastante dispendioso, não apenas, por causa do custo energético e das emissões de carbono, mas também, pelo tempo, pela complexidade, pelos custos de inventário, pelos custos de gestão e por muitos outros associados (alguns completamente desnecessários). Por meio destas iniciativas, a Mark & Spencer conseguiu uma confiável cadeia de fornecimento, melhorando a sua cadeia de valor e criando valores partilhados (Porter & Kramer, 2011).

2.4.4.3 Promover o Desenvolvimento de *Clusters* Locais.

O sucesso empresarial depende e é afetado pelo suporte e apoio infraestrutural envolvente. Nenhuma empresa é completamente independente. O nível de produtividade e inovação é altamente influenciado por *clusters*, ou seja, pela circundante concentração geográfica de empresas. Além disso, *clusters* (concentração de empresas que coabitam no mesmo local), são extremamente importantes no sucesso e crescimento de economias regionais, e um fator vital no desenvolvimento de competitividade saudável.

As empresas criam valores partilhados através da construção de *clusters* de forma a aumentar o nível de produtividade empresarial, corrigindo ao mesmo tempo falhas e lacunas na estrutura de trabalho dos mesmos. Deficiências na sua estrutura operacional têm a capacidade de gerar custos internos para as empresas.

Tomando como exemplo o caso da Nestlé, a empresa trabalhou o objetivo de construir uma rede empresarial envolvente de maneira a criar consecutivamente novas práticas de aprovisionamento com um nível de eficiência elevadíssimo. Investiu no desenvolvimento agrícola, técnico, financeiro e logístico, conseguindo assim obter e suportar eficiência e produção local de alta qualidade. Ao trabalhar de forma a construir um cluster de fornecedores, empregando e investindo em iniciativas, tais como, ajudar fazendeiros locais no financiamento de instalações de moagem húmida entre várias outras, criou valores partilhados e tornou o seu processo de aprovisionamento muito mais eficaz (Porter & Kramer, 2011).

2.4.5 Uma Estratégia por Medida.

Como muitas outras estratégias empresariais, as estratégias desenvolvidas sobre uma premissa de criação e partilha de valores são únicas e desenhadas de acordo com as características e objetivos da empresa. Porém, similarmente, as estratégias devem responder às seguintes questões:

- Qual é a proposta de valor? (necessidade a cumprir)
- Como conseguimos adquirir/criar oportunidades de vantagem competitiva?
- Qual é o nosso posicionamento de mercado?
- Quem são os consumidores?
- Qual é a estratégia a longo prazo?

E de acordo com Pfitzer, Bockstette e Stamp (2009), inovar através de estratégias baseadas na criação de valores partilhados, depende de 5 elementos que se reforçam mutuamente e os quais também são dependentes da cultura, contexto e objetivos empresariais (Pfitzer *et al.*, 2013):

- 1) Incorporar objetivo/propósito social e ambiental.
- 2) Definir a necessidade social ou ambiental.
- 3) Medir/Mensurar o valor partilhado.
- 4) Criar e otimizar estruturas de inovação.
- 5) Cocriar e desenvolver com *Stakeholders* externos.

Como visto anteriormente as empresas conseguem encontrar oportunidades de criação e partilha de valor em três diferentes níveis, através da reconcepção de produtos e mercados, redefinindo a produtividade na cadeia de valor ou promovendo a criação de *clusters* locais. Contudo, as oportunidades geradas em cada nível vão variar consoante a estrutura da empresa, a indústria onde esta se insere, a localização geográfica, e também, do negócio e da estratégia utilizada para intersectar a necessidade social a compreender.

Criar valor a partir da reconcepção de mercados e produtos foca-se no crescimento de receita, lucratividade e na quota de mercado que surge de benefícios ambientais, económicos ou sociais derivados de produtos e serviços da empresa. No caso da redefinição de produtividade da cadeia de valores o foco está em melhorar operações internas melhorando simultaneamente os custos associados, como também, na qualidade, utilização responsável de recursos, capacidade de fornecimento e de fornecedores, adquirir produtividade através de melhorias ambientais, entre outros. Por último, criar valores através do desenvolvimento de *clusters* locais funciona sobre o melhoramento do ambiente externo á empresa, através de investimentos na comunidade, fornecedores, instituições e infraestruturas locais de modo a aumentar a produtividade da mesma (Porter *et al.*, 2011).

Tabela 9 – Resultados Empresariais e Sociais.

Níveis	Resultados Empresariais	Resultados Sociais
Reconceber produtos e mercados.	- Aumento de Receita. - Aumento de Participação de Mercado. - Crescimento de Mercado. - Maior Lucratividade.	- Redução de Emissões de Carbono. - Nutrição Aprimorada. - Educação Aprimorada. - Melhoramentos no Sistema de Saúde.

Redefinir produtividade na cadeia de valor.	- Melhoramento de Produtividade. - Custos Logísticos e Operacionais Reduzidos. - Qualidade Aprimorada. - Maior Lucratividade. - Fornecimento Assegurado.	- Redução de Energia. - Redução de Água. - Redução de Matéria-prima. - Melhorias de Trabalho. - Melhores Salários.
Promover o desenvolvimento de <i>clusters</i> locais.	- Custos Reduzidos. - Melhores Infraestruturas de Distribuição. - Fornecimento Assegurado. - Melhor Força de Trabalho.	- Melhor Educação. - Melhor Saúde. - Melhores Salários. - Mais Ofertas de Trabalho.

Fonte: adaptado de Porter et al., 2011.

2.4.5.1 Processo de Mensuração.

A medição deste conceito requer um modo de processamento interativo que esteja integrado na estratégia empresarial. Um esforço de mensuração separado não é suficiente. A possibilidade de integrar estratégias de partilha e criação de valores e processos de mensuração requer 4 passos fundamentais.

Os dados e percepções resultantes do processo de medição nos valores partilhados informam sobre o refinamento estratégico, enquanto, as prioridades estratégicas informam sobre o foco e extensão dos processos de mensuração dos mesmos. Este ciclo é o mapa para compreender e desbloquear a criação de novos valores partilhados (Porter et al., 2011).

Quando o pretendido é criar e partilhar valores, o primeiro passo é identificar a necessidade social alvo. O ponto de partida é identificar e priorizar específicas questões sociais que representem potenciais oportunidades de aumentar receita e reduzir custos empresariais. Para tal objetivo, é necessária uma aprofundada avaliação sobre as falhas sociais não correspondidas e analisar como é que estas se podem sobrepor dentro do negócio perante os três níveis de criação de valor. Este primeiro passo tem como resultado uma lista de oportunidades com potencial para serem abordadas através de estratégias baseadas na criação e partilha de valor.

Figura 7- Passos de Mensuração.



Fonte: adaptado de Porter et al., 2011

Após identificar potenciais oportunidades dentro dos problemas sociais com impacto sobre um ou mais níveis de criação de valor, o segundo passo é desenvolver um forte *business case*, com base nos diretos melhoramentos sobre o desempenho empresarial. Esta etapa inclui a identificação do alvo, a especificação das atividades e custos envolvidos para cada oportunidade e uma análise sobre a potencial relação entre custos e benefícios sociais e económicos.

O seguinte e terceiro passo utiliza o parâmetro anterior como mapa, de forma a rastrear *inputs* e *outputs*, atividades empresariais e o desempenho financeiro relativamente a prévias projeções.

O último passo deste ciclo de mensuração foca-se na validação da ligação entre resultados sociais e empresariais, determinando se o dispêndio de recursos e esforços corporativos produziu um retorno conjunto satisfatório. Os resultados obtidos através desta análise revelarão novas oportunidades de desbloquear a criação de valores através do refinamento estratégico e executivo.

Contudo, hoje em dia, muito poucas empresas tem capacidade para compreender que a ligação entre resultados sociais e económicos geram oportunidades de criação de valor, o progresso deste dois fatores não deve ser rastreado separadamente (Porter *et al.*, 2011).

3. Metodologia.

Metodologia é a base filosófica, na qual, pesquisa é fundada. Metodologia científica é um grupo de abordagens, interpelações, técnicas e procedimentos utilizados, de maneira sistemática, na formulação e resolução de problemas na aquisição objetiva de conhecimento.

3.1 Método de Pesquisa e Problema de Investigação.

Como intitulado, este capítulo contém a metodologia de investigação desta dissertação de mestrado. O processo metodológico inicial deste projeto, passa pela revisão bibliográfica necessária de modo a compreender o tema na generalidade da sua dimensão, para que seja possível identificar *drivers* chave dentro da atividade empresarial que levem á utilização do conceito em estudo.

Assim, após o seu reconhecimento (dos tais *drivers*) e identificação de pertinentes questões, parte da recolha de dados foi concluída através da realização de um questionário, para que tais pertinências possam ter resposta e, que a importância destes elementos-chave (*drivers*) possa ser mensurada por gestores responsáveis pelo controlo de grandes empresas portuguesas, de forma a compreender a exequibilidade do conceito. Ambas estas etapas, tanto a análise e revisão de bibliografia como a elaboração e realização de um questionário têm como principal finalidade dar resposta aos objetivos de estudo inicialmente propostos.

O presente estudo tem como principal objetivo e propósito responder ao seguinte problema: **Será a criação de valores partilhados (CSV) o impulso necessário para se trabalhar sustentabilidade e obter sustentabilidade empresarial?**

Numa inicial fração e de modo a dar resposta ao problema exposto, explorar-se-á o vínculo e a evolução conceptual entre a criação de valores partilhados e sustentabilidade empresarial. Passando assim, pela compreensão de como é que são desenvolvidas e executadas estratégias baseadas no conceito, quais as variáveis que são tidas em conta e que nível de importância lhes são atribuídas, qual a possibilidade e como é que estas se podem transformar em oportunidades de vantagem competitiva e de que maneira é que estas inspiram o desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas. Apresentar-se-á também as conformidades e dissemelhanças entre o conceito de estudo (CSV) e outros como a filantropia

e a responsabilidade social corporativa (CSR). Por último, e não menos importante, alguns dos objetivos secundários deste trabalho são:

- 1) Coletar e examinar informação sobre práticas de criação e partilha de valores.
- 2) Averiguar se a criação de valores partilhados (CSV) é parte integrante do desenvolvimento e implementação de estratégias empresariais.
- 3) Apurar se os gestores e as empresas têm conhecimento sobre as diretrizes do conceito.

Contudo, de modo a orientar de forma rigorosa uma investigação científica é necessário o levantamento de hipóteses, as quais, através dos dados recolhidos serão confrontadas com a realidade da situação. De carácter temporário e em corroboração com o problema apresentado anteriormente, têm como função auxiliar na procura da resposta. As hipóteses de auxílio ao problema são:

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

H2: A Criação de valores partilhados (CSV) tem um processamento mais proativo em relação a questões sociais e ambientais do que outros conceitos?

H3: Quais as diferenças entre a criação de valores partilhados e outros conceitos?

H4: Quais as variáveis ou barreiras que resultam no sucesso ou fracasso da criação de valores partilhados?

Tendo em conta que as principais técnicas de obtenção de informação e dados foram: a realização de uma extensa pesquisa bibliográfica em artigos científicos e livros sobre os mais diversos temas (criação de valores partilhados, filantropia, sustentabilidade empresarial e responsabilidades social corporativa, etc...) e através de um questionário presente a diversas grandes empresas portuguesas, é possível de se concluir que a metodologia deste projeto é baseada numa pesquisa exploratória assente em métodos quantitativos.

3.2 Obtenção e Colheita de Dados.

O processo de colheita de dados deste projeto pode ser explicado em alguns passos. A primeira etapa e corroborando com calendário da dissertação, foi urgentemente conseguir obter um grupo de respostas aceitável, num curto espaço de tempo. Para além desta última

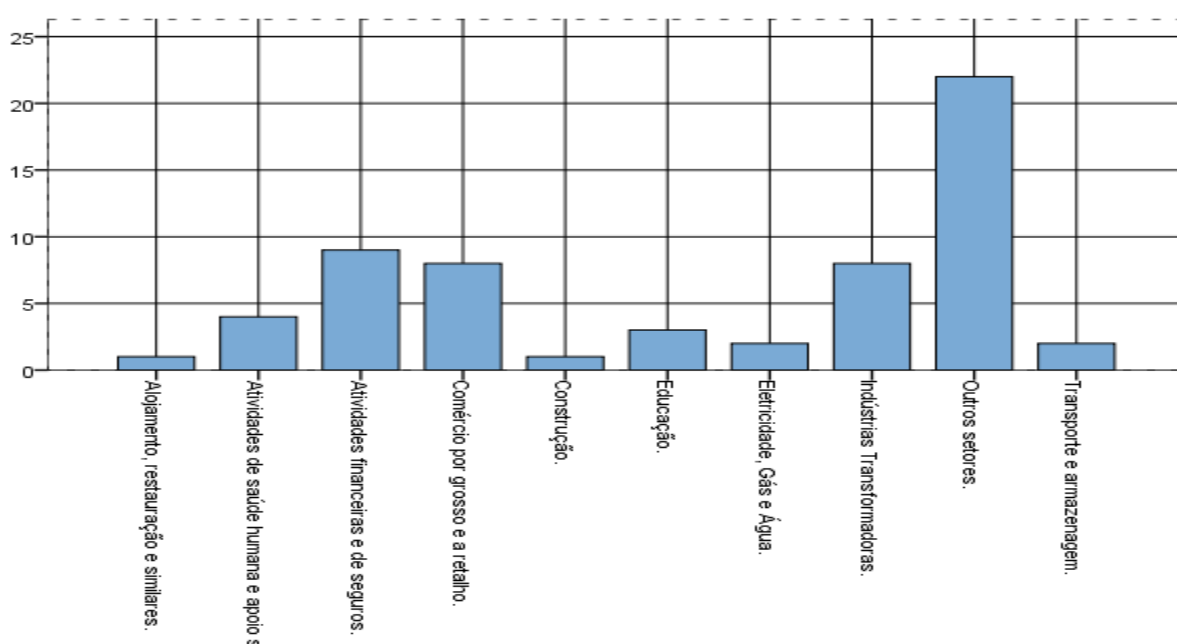
necessidade ainda se acresce o fator de obter somente respostas de empresas com capacidade impactante na sociedade ou no ambiente, ou seja, grandes empresas. Isto é, que possuam mais de 250 trabalhadores, um volume de negócio superior a 50 milhões de euros ou um ativo líquido superior a 43 milhões de euros. Por último, e o que tornou esta tarefa muito mais complicada, acrescentamos ainda o fator pandémico que de momento está a assolar todo o mundo, fragilizando e levando a maioria das empresas a realizar reestruturações internas, não facilitando a obtenção de respostas e reduzindo drasticamente a dimensão da amostra.

Tradicionalmente a colheita de dados pode ser feita através de questionários, entrevistas e observações, no entanto e como anteriormente mencionado, o método utilizado no presente estudo foi somente o questionário, possuindo este, perguntas de escolha múltipla, abertas e fechadas. Após a criação de uma base de dados empresarial em Excel, este terá sido enviado diretamente, via email, a 200 grandes empresas nacionais.

3.3 Amostra e Questionário.

Com fundamento na base de dados do PORDATA, no ano de 2019, existiam 1.357 grandes empresas em Portugal. De todas estas, 200 foram solicitadas de forma a responder ao questionário, porém, devido á situação pandémica originada pelo coronavírus, apenas 60 empresas conseguiram responder ao mesmo. Sendo irrelevante o nome ou a localização, pois apenas se trata de empresas portuguesas, a amostra é unicamente caracterizada pelo setor de atividade.

Figura 8 - Setor de atividade empresarial



Fonte: Elaboração Própria.

O questionário, o instrumento utilizado, é um método de pesquisa que consiste numa série de perguntas com o objetivo de coletar a informação dos respondentes. Este encontra-se subdividido em 7 diferentes fações, contruídas de forma a compreender o conhecimento que as empresas detêm sobre o conceito a ser estudado, tanto na forma de diretrizes teóricas como práticas, e quais as razões que as levam a efetuar, ou não, partilhas de valores. Por outro lado, também se pretende saber quais as principais motivações e barreiras á adoção do conceito. Todo este sistema foi contruído e disponibilizado através do *Google Forms*, e para a sua análise foi utilizado o programa *SPSS*.

De especial maneira, o grupo número 5, denominado, na tabela 10, de “*Drivers*”, é a única fação sobre uma avaliação em escala de *Likert*. Isto é, todas as questões, aqui presentes e desenvolvidas, apresentam respostas auto-descritivas entre dois extremos. Remanescente a um processo de mensuração ordinal, as respostas facultadas encontram-se entre o valor 1, com uma correspondência descritiva de “Muito Irrelevante”, e o valor 5, com uma correspondência descritiva de “Muito Importante”. Assim, será possível determinar diferentes níveis no que diz respeito á veemência da opinião, sobre o conteúdo em estudo.

Tabela 10 – Questionário.

Fações	Questões	
1	Qual o setor da empresa? A sua empresa possui algum dos seguintes certificados? A empresa possui uma missão claramente definida?	Caráter da Amostra
2	Tem preocupações de caráter social, ético e ambiental? Tem como finalidade a maximização e criação de valores para seus, presentes e futuros, <i>Stakeholders</i> ? Possui uma perspetiva de ação a longo-prazo? Equaciona proporcionar oportunidades de trabalho a indivíduos de comunidades locais e grupos desfavorecidos? Pondera encorajar os funcionários a desenvolver conhecimentos e carreiras a longo-prazo? É complacente com as normas dos direitos humanos (sociais e familiares)? Tem conhecimento do nível de satisfação dos clientes? Disponibiliza, com clareza, todas as informações necessárias sobre os seus produtos e serviços, incluindo responsabilidades de pós-venda? Reflete em ajudar na proteção do meio ambiente?	Diretrizes Teóricas

	Procura identificar e minimizar externalidades negativas derivadas da sua atividade empresarial, com impacto ambiental e social?	
3	Protege os seus trabalhadores adequadamente, através de planos de saúde, segurança e apoio social? Investe na comunidade local? Integra projetos e atividades da comunidade local através de donativos, patrocínios, etc? Alista e educa colaboradores oriundos de comunidades locais e grupos desfavorecidos? Faz consórcios com empresas locais? Investe em tecnologias mais eco-eficientes? Investe em processos de manufatura sustentáveis? Controla e reduz a utilização de água e energias não renováveis? Previne poluição (ex: água e emissão de gases de efeito estufa)? Minimiza desperdícios e exerce reciclagem?	Diretrizes de Ação
4	A empresa está familiarizada com o conceito da criação de valores partilhados (CSV)? Conhece as diretrizes do conceito? Caso tenha respondido positivamente á pergunta anterior, como descreveria o conceito? A criação de valores partilhados é um componente estratégico de negócio em alinhamento com a missão da empresa?	A criação de valores partilhados
5	Melhorias de Desempenho Interno: Lealdade dos funcionários. Bem-estar físico e psicológico dos funcionários. Satisfação dos funcionários. Qualidade de trabalho. Maximização de eficiência e poupança de custos. Melhorias nas relações externas: Razões éticas. Suporte comunitário e social. Conformidade legal. Pressão de terceiros. Minimização de críticas pelo público. Minimização de problemas regulamentares. Melhorias de Desempenho Estratégico: Reputação. Lealdade de clientes e consumidores. Melhoria na imagem de marca. Melhoria nas relações de mercado. Aumento na participação de mercado.	Drivers <i>Avaliação sobre escala de Likert.</i>

	Aumento de confiança para investidores. Aumento de vendas. Vantagem competitiva. Melhorias de desempenho financeiro: Aumento de receita. Aumento de lucratividade. Aumento de produtividade. Redução de custos.	
6	Restrições á utilização do conceito: Falta de tempo. Falta de staff. Falta de recursos. Falta de conhecimento ou sensibilização. Falta de treino especializado na matéria. Nenhum.	Barreiras
7	A criação de valores partilhados é o impulso necessário para se trabalhar e obter sustentabilidade empresarial?	Empresa

Fonte: Elaboração Própria.

A modo de término, ter-se-á aplicado o coeficiente Alfa de Cronbach, uma ferramenta estatística que fornece uma medida de confiabilidade sobre a escala de Likert. De modo a analisar a conformidade interna das variáveis é necessário que estas se encontrem similarmente categorizadas através da mesma escala. O valor deste coeficiente Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo que, de 0 a 0.6 é uma consistência inadmissível, de 0.6 a 0.7 é fraca, de 0.7 a 0.8 é razoável, de 0.8 a 0.9 é boa e acima de 0.9 é muito boa.

Tabela 11 – Teste de Confiabilidade.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados.	Nº de Itens
0.93	0.914	24

Fonte: Elaboração Própria.

Assim, como é possível de se observar na tabela 11, após uma cuidada análise dos 24 itens presentes no grupo 5 do questionário, é verificável um nível de confiabilidade muito elevado. Este valor é obtido através da divisão do número de itens pelo número de itens a subtrair por um, multiplicando por um a subtrair pela divisão da soma da variância de todos os itens pela variância da soma de todos os itens.

4. Análise de Resultados.

Com capacidade de investir neste tipo de estratégias, a intenção deste capítulo é compreender, através das respostas obtidas nos questionários, o quão familiarizadas, as grandes empresas portuguesas, estão com o conceito da criação de valores partilhados.

4.1 Caráter da Amostra.

Como é possível de averiguar na seguinte tabela, foram coletadas informações/respostas de 60 empresas nacionais, no que diz respeito à criação e partilha de valores.

Outros setores, marcador utilizado com base no site estatístico PORDATA, é a secção onde se regista o maior número de ocorrências, com um valor de 36,7%. Tal marcador inclui setores tecnológicos e de telecomunicações, indústrias farmacêuticas, imobiliárias, etc. Numa seguinte posição, com uma representação de 15% encontra-se o setor de atividades financeiras e de seguros. Com um total conjunto de 26,6% e numa dividida terceira posição está o setor do comércio e as indústrias extrativas, ambas com 13,3%. Os restantes 21,7% estão subdivididos em diversos setores conforme se pode observar na tabela 11.

Tabela 12 – Nº de respostas por setor de atividade.

Setor de Atividade	Nº total de Empresas (2019)	Grandes Empresas (2019)	Nº de Respostas por Setor	Nº de Respostas por Setor (%)
Agricultura, Produção animal, Caça, Silvicultura ou Pesca.	130.350	21	0	0
Indústrias Extrativas.	1.020	4	0	0
Indústrias Transformadoras.	68.453	378	8	13,3
Electricidade, Gás e Água.	5.805	58	2	3,3
Construção.	90.430	64	1	1,7
Comércio por grosso e a retalho.	218.441	235	8	13,3
Transporte e armazenagem.	31.331	93	2	3,3
Alojamento, restauração e similares.	118.031	60	1	1,7
Atividades financeiras e de seguros.	16.676	66	9	15
Educação.	58.407	11	3	5
Atividades de saúde humana e apoio social.	101.008	39	4	6,7

Outros setores.	494676	328	22	36,7
Total.	1.335.006	1357	60	100

Fonte: Elaboração Própria.

De maneira a compreender, se as empresas cumprem requisitos necessários essenciais no que diz respeito à qualidade de seus produtos e serviços, estas também foram questionadas quanto aos certificados que possuem. A posse de certificados atesta que as empresas estão adequadas a fornecer serviços e produtos em conformidade com uma determinada ordem de exigências, o que leva com bastante frequência a uma revisão e melhoria de processos, a fim de manter ou elevar o nível de qualidade. Das 60 empresas presentes na amostra deste estudo, uma decidiu não fornecer qualquer informação sobre as certificações possuídas. Na tabela 12, pode-se observar que 52,5% das restantes 59 empresas possui Certificado de Gestão Ambiental, 66,1% detém Certificados de Gestão de Qualidade, 47,5% tem Certificado de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho, 35,6% dispõe de Certificado do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social e apenas 22%, 13 empresas, não possuem qualquer tipo de certificado.

Na única pergunta de resposta escrita, presente no questionário, uma das empresas revelou ainda usufruir de um **Certificado B-Corporation**, divulgando assim possuir como modelo de negócios o desenvolvimento social e ambiental. A criação deste certificado, no ano de 2006 nos Estados Unidos da América, teve como foco remodelar a noção de sucesso empresarial.

Tabela 13 –Certificações empresariais.

	Nº de Empresas	%
Certificado de Gestão Ambiental (ISO 14001; ISO 14004)	31	52,5
Certificado de Gestão de Qualidade (ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004)	39	66,1
Certificado do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000; NP 4469)	21	35,6
Certificado de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (SST; OHSAS 18001; NP 4397)	28	47,5
Nenhum.	13	22

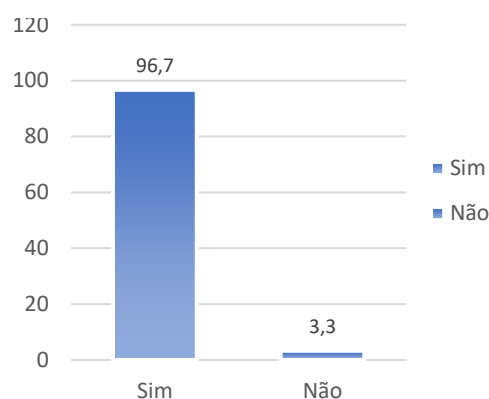
Fonte: Elaboração Própria.

4.2 Linhas Orientadoras para todas as Partes Interessadas.

Nesta secção, que incorpora duas fações do questionário, ir-se-á investigar se existem discrepâncias entre o planeamento estratégico e a real execução do mesmo, através de algumas políticas gerais, complacentes á utilização do conceito. A criação de valores partilhados é uma estratégia empresarial que não mitiga as externalidades negativas geradas, porém, tenciona

eliminá-las gerando externalidades positivas e mutuamente criar um relacionamento saudável entre o mundo empresarial, social e ambiental. E como mostrado no gráfico seguinte, 96,7% das empresas inquiridas revelam possuir preocupações de caráter social, ético e ambiental, no momento da elaboração estratégica. Apenas 2 empresas presentes na amostra não demonstram possuir qualquer tipo de preocupação para além do negócio. De semelhante forma, 58 empresas,

Figura 9 - Preocupações de caráter social, ético, ambiental e perspectiva de ação a longo-prazo.



Fonte: Elaboração Própria.

o equivalente a 96,7%, revelaram possuir uma perspectiva de ação a longo prazo. Contudo, numa percentagem um pouco mais baixa, 91,7% das empresas demonstram-se interessadas em maximizar a criação de valor para os seus, presentes e futuros, *Stakeholders*.

Aquando questionadas, as empresas, sobre a probabilidade e eventualidade de proporcionar oportunidades de trabalho a indivíduos de comunidades locais e grupos desfavorecidos, a teoria e a prática são um pouco dessemelhantes.

Durante a fase de planeamento estratégico, 80% das empresas inquiridas pondera proporcionar tais oportunidades, porém, apenas 53,3% das mesmas, o equivalente a 32 entidades presentes na amostra deste estudo, levariam a cabo oferecer trabalho e educação a pessoas das comunidades locais e grupos desfavorecidos, presentes no meio envolvente da empresa.

Tabela 14 – Oportunidades de trabalho.

	Nº de Empresas		%	
	Sim	Não	Sim	Não
Equaciona proporcionar oportunidade de trabalho a indivíduos de comunidades locais e grupos desfavorecidos?	48	12	80	20
Alista e educa colaboradores oriundos de comunidades locais e grupos desfavorecidos?	32	28	53,3	46,7

Fonte: Elaboração Própria.

Contudo, na seguinte tabela 14, alusiva às políticas de todas as partes interessadas, existe uma maior coerência de resultados. Como se pode observar, no que diz respeito á proteção, encorajamento e respeito pelos funcionários, 96,7% das empresas revela ser complacente com os direitos humanos, com a educação, desenvolvimento e segurança de seus trabalhadores.

Apenas 3,3% da amostra não pretende desenvolver carreiras a longo-prazo, nem oferece qualquer tipo de proteção e segurança aos seus labutadores. Surpreendentemente, em pleno século XXI e como se pode ver nos resultados expostos, ainda existe uma pequena percentagem empresarial que não têm qualquer complacência pelos direitos básicos de todos os seres humanos.

Tabela 15 – Às partes interessadas.

	Nº de Empresas		%	
	Sim	Não	Sim	Não
Pondera encorajar os funcionários a desenvolver conhecimentos e carreiras a longo-prazo?	58	2	96,7	3,3
É complacente com as normas dos direitos humanos (sociais e familiares)?	58	2	96,7	3,3
Protege os seus trabalhadores adequadamente, através de planos de saúde, segurança e apoio social?	58	2	96,7	3,3
Tem conhecimento do nível de satisfação dos clientes/consumidores?	58	2	96,7	3,3
Disponibiliza, com clareza, todas as informações necessárias sobre os seus produtos e serviços, incluindo responsabilidades de pós-venda?	56	4	93,3	6,7
Investe na comunidade local?	45	15	75	25
Integra projetos e atividades da comunidade local através de donativos, patrocínios, etc?	48	12	80	20
Faz consórcios com empresas locais?	32	28	56,7	43,3

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente ao ato de consumo, 58 empresas revelam possuir conhecimento quanto ao nível de satisfação por parte dos consumidores, todavia, 6,7% da amostra não divulga claramente todas as especificidades necessárias sobre os seus produtos e serviços, incluindo obrigações ou encargos de pós-venda.

Referente á interação comunitária e social, 80% das 60 entidades, intervém e patrocina atividades das comunidades locais, no entanto e como revelado, só 56,7% investe efetivamente no desenvolvimento económico envolvente através de consórcios e parcerias com empresas “vizinhas”.

4.2.1 A Interação com o meio-ambiente.

Com a Conferência de Estocolmo em 1972, ficaram definidas as diretrizes ambientais, as quais através de um processo de adaptação e evolução, deram origem às atuais legislações que conhecemos. Como por exemplo, o princípio da responsabilidade (pagador-poluidor), o qual determina que a pessoa singular ou coletiva possui, tanto o dever de prevenir, como o de eliminar qualquer dano ambiental ocorrente da sua atividade e conduta, bem como suportar todos os custos associados.

Assim, é demonstrado também algum interesse em compreender se as empresas nacionais tomam algum meio de ação em relação a proteção do meio ambiente que as envolve. Desta forma, dentro do grupo de empresas exposto ao questionário, alcançou-se uma percentagem de 96,7 no que diz respeito a uma reflexão perante a proteção do meio-ambiente adjacente á localização e atividade da empresa. Isto é, durante o processo de planeamento, 58 empresas refletem sobre um possível impacto ambiental e calculam maneiras de evitar tal desfecho.

Como está indicado na tabela 15, 95% do coletivo empresarial aqui representado, procura identificar e reduzir efeitos colaterais negativos derivados da sua atividade, que prejudiquem o meio-ambiente envolvente. E tendo em conta os resultados obtidos, esta é a realidade, 90% das empresas, ao investir em tecnologias ecologicamente eficientes, conseguem reduzir as externalidades negativas face ao meio-ambiente. Em menor relevância, mas não menos relevante, 71,7% das mesmas ainda investe também em processos de manufatura *eco-friendly*.

Figura 10 – Reflete em ajudar na proteção do meio-ambiente?

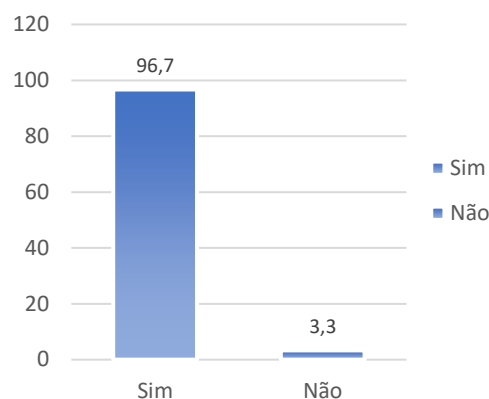


Tabela 16 – A interação com o meio-ambiente.

	Nº de Empresas		%	
	Sim	Não	Sim	Não
Procura identificar e minimizar externalidades negativas derivadas da sua atividade empresarial, com impacto ambiental e social?	57	3	95	5
Investe em tecnologias mais eco-eficientes?	54	6	90	10
Investe em processos de manufatura sustentáveis (eco-friendly)?	43	17	71,7	28,3

Controla e reduz a utilização de água e energias não renováveis?	50	10	83,3	16,7
Previne poluição (ex: água e emissão de gases de efeito estufa)?	53	7	88,3	11,7
Minimiza desperdícios e exerce reciclagem (se possível)?	58	2	96,7	3,3

Fonte: Elaboração Própria.

Porém, através de pequenos gestos todos nós conseguimos fazer a diferença, e as empresas portuguesas não são exceção, 96,7% afirma minimizar desperdícios e fazer reciclagem, e 83,3% diz controlar e reduzir a utilização de água e energias não renováveis.

4.3 A Criação de Valores Partilhados.

A criação de valores partilhados, como vimos anteriormente, é muito mais do que um ato de caridade. É ter uma capacidade evolucionária de modo a conseguir adaptar a estratégia e cultura da empresa á prática de um “bem” comum. Isto é, dentro da sua atividade empresarial, possuir aptidão de trabalhar sobre questões e problemas de carácter social, ético e ambiental, simultaneamente gerando valor económico.

Em concordância com a amostra estudada, apenas 53,3% das empresas inquiridas, estão familiarizadas com a criação e partilha de valores.

Tabela 17 – A criação de valores partilhados.

	Nº de Empresas		%	
	Sim	Não	Sim	Não
A empresa está familiarizada com o conceito da criação de valores partilhados (<i>Creating Shared Value</i>)?	32	28	53,3	46,7
Conhece as diretrizes do conceito?	23	37	38,3	61,7

Fonte: Elaboração Própria.

Contudo, e apesar de valores bastantes elevados á utilização de linhas orientadoras do conceito, demonstrados na secção anterior, 61,7% revela não possuir conhecimento sobre as diretrizes do mesmo, o que torna presumível que não retirem máximo potencial da experiência. Mas, ainda assim, das 23 empresas que afirmam deter conhecimento sobre as diretrizes presentes na criação de valores partilhados, 15 destas, facultaram as definições adotadas pelas mesmas, presentes na seguinte tabela 17.

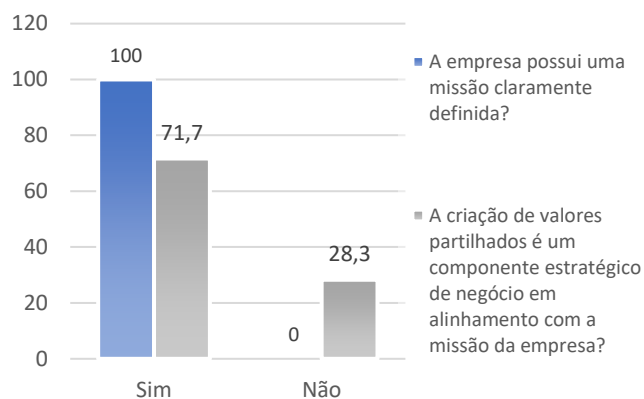
Tabela 18 – Como as empresas nacionais vêm a criação e partilha de valores.

Definições do conceito CSV
O conceito de valor partilhado tem a ver com políticas e práticas das empresas que reforçam a sua competitividade ao mesmo tempo que melhoram as condições sociais e económicas das comunidades envolventes. A criação de valor partilhado procura reconectar as empresas com a sociedade fazendo do desenvolvimento social das comunidades um vetor indissociável do desenvolvimento económico.
Estabelecer um propósito em torno do desenvolvimento sustentável, num profundo respeito pelas pessoas, ambiente e gerações futuras.
A premissa principal da criação de valor partilhado é que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades ao seu redor são mutuamente dependentes. Reconhecer e capitalizar essas conexões entre o progresso social, ambiental e económico tem o poder de desencadear a próxima onda de crescimento global e redefinir o capitalismo.
O conceito acima tem a ver com a empresa ser socialmente responsável e ter uma postura empresarial assente em princípios éticos e sustentáveis.
Este conceito prevê resultados <i>win win</i> , o foco no impacto e a cocriação dos vários <i>players</i> da sociedade para a maximização do impacto positivo.
Criar valor para a organização e os seus <i>Stakeholders</i> .
Passar do objetivo lucro ao objetivo propósito com lucro para todos os <i>Stakeholders</i> e a longo prazo.
Criar valor a longo prazo para os acionistas através da criação de valor para a sociedade.
A criação de bem comum como princípio orientador da ação empresarial, focando não só a produção de valor para os proprietários, mas também para a sociedade em geral. A redução das externalidades negativas decorrentes da atividade da empresa são um exemplo, programas de apoio e desenvolvimento da comunidade, outro.
Está relacionado com, na operação e atividade da organização, criar valor para os seus parceiros, fornecedores, clientes, e que estes, por sua vez, também o criem para a organização.
Socialmente responsável, pela diversidade e pela defesa do planeta.
Consiste na criação de lucro económico a partir do lucro social através da incorporação de ações que tragam benefícios à sociedade.
Criação de valor acrescentado para a empresa e para a sociedade em simultâneo.
Criar dentro dos 3 vetores do CSV uma economia saudável com modelos de negócio que assentam na transparência do negócio com regras claras, preocupação social para com a sociedade e com os recursos que integram a empresa e com a sustentabilidade económica futura e com diminuição do impacto ambiental.
Avaliação do valor sobre impacto criado.

Fonte: Elaboração Própria.

Contudo, e de maneira a terminar esta fação, 100% das empresas possuem uma missão claramente definida, no entanto, como representado na figura 18, apenas 71,7% da amostra, diz possuir a criação de valores partilhados como um componente estratégico de negócio em alinhamento com a missão da mesma. Dados, os quais, revelam um certo nível de incongruência ou falta de informação, por parte de alguns órgãos de gestão.

Figura 11 - O conceito e a Missão.



Fonte: Elaboração Própria.

4.4 Drivers e Barreiras.

Nesta fase e após analisar o real conhecimento empresarial tido pelas entidades portuguesas integrantes a este projeto, estas foram também expostas a uma lista de *drivers*. Os quais encontram-se divididos em 4 grupos: *Drivers* de Desempenho Interno, *Drivers* de Relações Externas, *Drivers* de Desempenho Estratégico e *Drivers* de Desempenho Financeiro. O objetivo de tal exposição, é compreender qual o nível de importância que as empresas lhes dão, levando-nos a uma maior perceção sobre quais os fatores que têm maior influência motivacional á, atual ou futura, adoção do conceito.

Tabela 19 – Drivers de Desempenho Interno.

		Drivers de Desempenho Interno					Mediana	Moda
		Mlr	Plr	NN	PI	MI		
Lealdade dos Funcionários.		0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	18 (30%)	42 (72%)	5,0000	5,00
Bem-estar Físico e Psicológico dos Funcionários.		0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	11 (18%)	48 (80%)	5,0000	5,00
Satisfação dos Funcionários.		0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	12 (20%)	47 (78%)	5,0000	5,00
Qualidade de Trabalho.		0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	13 (22%)	47 (78%)	5,0000	5,00
Maximização de Eficiência e Poupança de Custos		0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	20 (33%)	40 (67%)	5,0000	5,00

Legenda: Mlr – Muito Irrelevante, Plr – Parcialmente Irrelevante, N – Neutro, PI – Parcialmente Importante, MI – Muito Importante.

Fonte: Elaboração Própria.

Como indicado na tabela 18, é possível verificar que dentro dos vários *drivers* de desempenho interno, o de maior importância, com 80%, é o bem-estar físico e psicológico dos funcionários. Porém, tal fator, não é, de qualquer maneira, dissociável da satisfação e qualidade

de trabalho, ambos identificados em 78% como muito importantes. Como é possível de se verificar em todo o mundo, através dos media, existe uma crescente onda de consciencialização quanto a questões sociais e ambientais, logo é presumível que a maior parte dos seres humanos sinta uma maior gratificação sabendo que, mesmo dentro do seu ambiente de trabalho, consegue contribuir para causas de carácter social e ambiental.

Tabela 20 – Drivers de Relações Externas.

Drivers de Relações Externas							
	MIr	PIr	Neutro	PI	MI	Mediana	Moda
Razões Éticas.	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)	12 (20%)	45 (75%)	5,0000	5,00
Suporte Comunitário e Social.	0 (0%)	0 (0%)	5 (8%)	18 (30%)	37 (62%)	5,0000	5,00
Conformidade Legal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (13%)	52 (87%)	5,0000	5,00
Pressão de Terceiros.	2 (3%)	6 (10%)	20 (33%)	18 (30%)	14 (23%)	4,0000	3,00
Minimização de Críticas pelo público.	0 (0%)	1 (2%)	9 (15%)	26 (43%)	24 (40%)	4,0000	4,00
Minimização de Problemas Regulamentares.	0 (0%)	0 (0%)	7 (12%)	15 (25%)	38 (63%)	5,0000	5,00

Legenda: MIr – Muito Irrelevante, PIr – Parcialmente Irrelevante, N – Neutro, PI – Parcialmente Importante, MI – Muito Importante.

Fonte: Elaboração Própria.

No que diz respeito aos fatores motivacionais relativos às relações externas, pode-se confirmar através da tabela 19, que a pressão de terceiros é a condição com menor conformidade entre respondentes, todavia a sua percentagem mais elevada caiu na neutralidade com 33%.

Como vimos anteriormente, apesar de nenhum acordo ter ficado definido durante a conferência de Estocolmo, ficaram definidas linhas orientadoras que deram origem às atuais legislações ambientais. De maneira que, com alguma influência sobre a situação, o *driver* de relações externas representado com maior importância é a conformidade legal. Não menosprezando as razões éticas, as quais, por sua vez obtiveram uma cotação de 75% como um aspeto motivacional muito importante.

Tabela 21 – Drivers de Desempenho Estratégico.

Drivers de Desempenho Estratégico							
	MI	PI	Neutro	PI	MI	Mediana	Moda
Reputação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	14 (23%)	46 (77%)	5,0000	5,00
Lealdade de Clientes e consumidores.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (20%)	48 (80%)	5,0000	5,00
Melhoria na Imagem de Marca.	0 (0%)	1 (2%)	0 (0%)	20 (33%)	39 (65%)	5,0000	5,00

Melhoria nas Relações de Mercado.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	22 (37%)	38 (63%)	5,0000	5,00
Aumento na Participação de Mercado.	0 (0%)	0 (0%)	5 (8%)	19 (32%)	36 (60%)	5,0000	5,00
Aumento de Confiança para Investidores.	2 (3%)	1 (2%)	4 (7%)	14 (23%)	39 (65%)	5,0000	5,00
Aumento de Vendas.	1 (2%)	0 (0%)	3 (5%)	14 (23%)	42 (70%)	5,0000	5,00
Vantagem Competitiva.	1 (2%)	0 (0%)	3 (5%)	9 (15%)	45 (78%)	5,0000	5,00

Legenda: MIr – Muito Irrelevante, PIr – Parcialmente Irrelevante, N – Neutro, PI – Parcialmente Importante, MI – Muito Importante.

Fonte: Elaboração Própria.

Em termos de planeamento e investimento estratégico os motivadores de maior importância á adoção/utilização do conceito são: a reputação da empresa e a lealdade dos clientes/consumidores, respetivamente com 77% e 80% de elevada importância.

Não deixando de ser importante, a característica que revela ter obtido um menor nível de importância é o aumento na participação de mercado.

Contudo, dentro da literatura científica, não esquecendo que, um dos principais objetivos deste conceito, á parte da preocupação e criação de valor ambiental e social, é a criação e obtenção de novas oportunidades e vantagens competitivas. O qual, através dos resultados obtidos, também se confirma ser um aspeto impulsionador de grande relevância.

Tabela 22 – Drivers de Desempenho Financeiro.

Drivers de Desempenho Financeiro							
	MI	PI	Neutro	PI	MI	Mediana	Moda
Aumento de Receita	0 (0%)	2 (3%)	2 (3%)	14 (23%)	42 (70%)	5,0000	5,00
Aumento de Lucratividade	0 (0%)	0 (0%)	5 (8%)	19 (32%)	36 (60%)	5,0000	5,00
Aumento de Produtividade	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (28%)	43 (72%)	5,0000	5,00
Redução de Custos	0 (0%)	2 (3%)	6 (10%)	12 (20%)	40 (67%)	5,0000	5,00

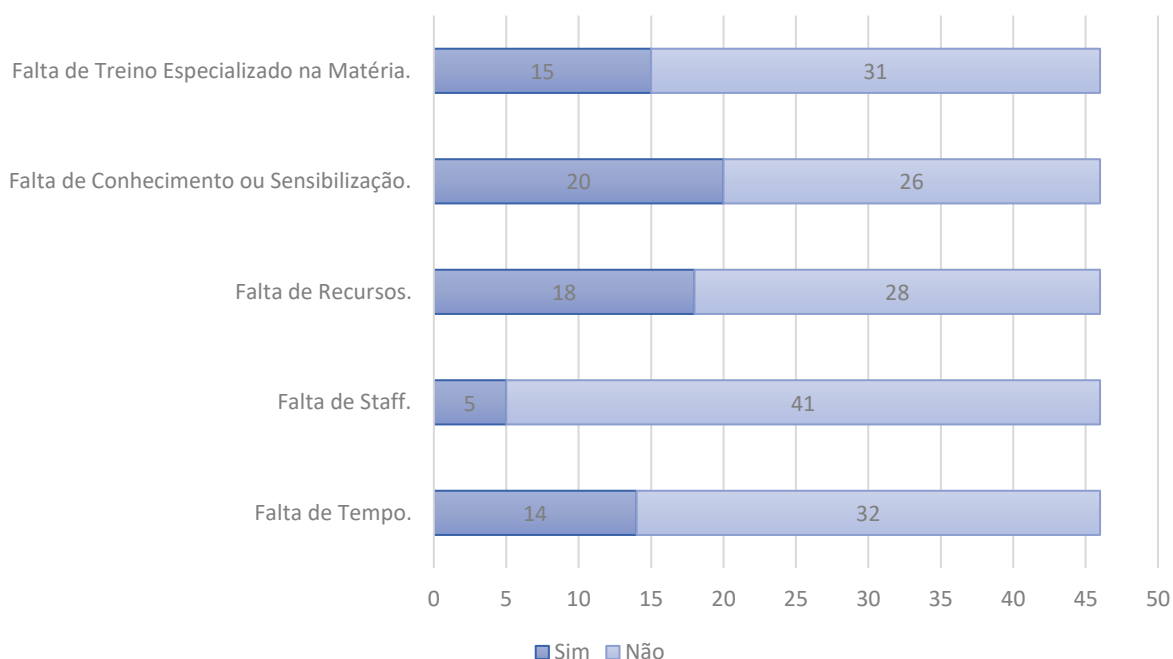
Legenda: MIr – Muito Irrelevante, PIr – Parcialmente Irrelevante, N – Neutro, PI – Parcialmente Importante, MI – Muito Importante.

Fonte: Elaboração Própria.

A tabela 21, proporciona indicação da relevância correspondente aos *drivers* de desempenho financeiro. Os quais, como se pode observar, não demonstram alto nível de divergência, sendo que, apenas o aumento de produtividade não revela possuir qualquer percentagem de neutralidade ou irrelevância. Mais de 50% das empresas inquiridas afirmam que este é um fator muito importante para se adotar o conceito em estudo.

Relativamente á coleção de barreiras apresentadas às empresas, 14 das 60 inquiridas divulgam não possuir qualquer tipo de constrangimento na adoção ou utilização estratégica da criação e partilha de valores, ou seja 23,3% da amostra. Das restantes 46 empresas, como demonstrado na figura 19, possuem dificuldades dentro das várias opções apresentadas. Sendo que a maior opressão, como se pode observar, é a falta de sensibilização e conhecimento na matéria.

Figura 12 - Constrangimentos á utilização do conceito.



Fonte: Elaboração Própria.

4.5 Resultados.

Seguidamente, á recolha e avaliação dos dados obtidos através do questionário, estes serão utilizados de forma a dar resposta às hipóteses anteriormente submetidas.

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

Depois de uma cuidadosa análise dos resultados obtidos através do questionário, pode-se afirmar que a percentagem de conhecimento do conceito no contexto empresarial português é de 53,3%, um pouco mais de metade da amostra, correspondente a 32 empresas. Mas, à pergunta: “A criação de valores partilhados é um componente estratégico em alinhamento com a missão da empresa?”, a percentagem positiva ainda se revela ser mais elevada, de 71.7%. E

ainda, como é mais do que verificável na fação das linhas orientadoras, a praticidade das mesmas também é bastante elevada.

Isto é, dentro do contexto empresarial português, 71,7% das grandes empresas presentes na amostra possuem a criação de valores partilhados em alinhamento com a sua missão, porém, de acordo com os resultados, podemos concluir que existe falta de conhecimento e sensibilização na matéria. Confirmável assim, através da percentagem de conhecimento e das suas práticas, revelando que não têm a capacidade necessária para tirar máximo proveito das mesmas.

H2: A Criação de valores partilhados (CSV) tem um processamento mais proativo em relação a questões sociais e ambientais do que outros conceitos?

Teoricamente sim, pois a criação de valores partilhados é longe de ser um ato filantrópico tradicional, não passa pela prática de um bem comum através de uma simples doação. Contudo, sustentabilidade e cidadania também fazem parte do seu integro, porém é na criação conjunta de valor económico, ambiental e social que este conceito se destaca. Através dos resultados obtidos nos “*Drivers* de relações externas”, é compreensível que a criação e partilha de valores seja um conceito que não deriva de pressões externas ou de terceiros, como muitos outros. É parte integrante, estratégica e competitiva do plano de negócios empresarial, é um completo realinhamento estrutural. Passando este, pela incorporação de um objetivo ou propósito ambiental ou social através da definição de uma necessidade a cumprir.

No entanto, dentro do contexto nacional, conclui-se que existe alguma dificuldade e fricção, em compreender, a proatividade do conceito. Pois através dos resultados conseguidos, e apesar de uma elevada percentagem positiva quanto ao alinhamento do conceito com a missão da empresa, nota-se falta de conhecimento e treino especializado na matéria, o qual, maioritariamente causa uma grande falta de aproveitamento. Mesmo, quando estas, as entidades coletivas, seguem todas as linhas orientadoras do mesmo.

H3: Quais as diferenças entre a criação de valores partilhados e outros conceitos?

Enquanto, a responsabilidade social corporativa aborda necessidades sociais através de dádivas ou diminuindo externalidades negativas, a criação de valores partilhados trata necessidades e desafios sociais e ambientais como parte integrante de um plano de negócios. É algo integrante á competitividade, impulsionando vantagens competitivas em novos mercados,

enquanto maioritariamente todos os outros conceitos funcionam como resposta a pressões externas.

A filantropia, isto é, o ato filantrópico faz parte de qualquer estratégia de responsabilidade social corporativa, o mesmo não acontece com a criação e partilha de valores, pois a maximização de receita é parte constituinte do conceito.

A criação de valores partilhados mostra que benefícios económicos, sociais e ambientais podem e devem ser obtidos em simultâneo. No núcleo deste conceito estão as tais questões e problemas que têm a capacidade de impulsionar negócios de valor partilhado lucrativos num amplo espectro de setores e empresas. Aos olhos de potenciais investidores é um molde cheio de oportunidades comerciais, pois é um modelo de negócio escalável, suportado pelas necessidades a cumprir, dentro de setores e mercados específicos com enorme suporte na inovação.

Empresas devem atuar como empresas e não como doadores de caridade, devem sim, fazer o “bem”, bem feito.

A modo de concluir:

“A premissa principal da criação de valor partilhado é que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades ao seu redor são mutuamente dependentes. Reconhecer e capitalizar essas conexões entre o progresso social, ambiental e económico tem o poder de desencadear a próxima onda de crescimento global e redefinir o capitalismo”.

H4: Quais as variáveis ou barreiras que resultam no sucesso ou fracasso da criação de valores partilhados?

A criação de valores partilhados é algo que deve ser visto como parte da genética da empresa. É uma jornada onde o tempo, a tolerância ao risco e a habilidade de mudar vão depender da visão e predisposição da mesma.

Porém, ousou-se questionar um grupo de 60 empresas nacionais sobre quais os *drivers* mais importantes para se adotar e utilizar o conceito. Contudo, não houve uma grande dispersão a nível de importância, sendo que a maior parte dos *drivers* expostos terão sido classificados como muito importantes pela maior parte das empresas.

Ainda assim, é possível salientar alguns, como por exemplo, o bem-estar físico e psicológico dos funcionários, satisfação e qualidade de trabalho. Estes foram os fatores de maior relevância no que diz respeito ao desempenho interno das empresas. Entretanto, nas

relações externas os drivers de maior importância são razões éticas e legais. A pressão de terceiros, como vimos anteriormente, não é um fator relevante para a adoção do conceito, mantendo-se efetivamente sobre o parâmetro da neutralidade.

Relativamente ao desempenho estratégico há que evidenciar três componentes fundamentais, estes são, a reputação da empresa, manter a lealdade dos consumidores e a criação de oportunidades de vantagem competitiva. Por fim, e não menos relevante, dentro do espectro financeiro, não dissociável de qualquer outro fator, o aumento de produtividade e receita são os aspetos que se revelam ser de maior importância.

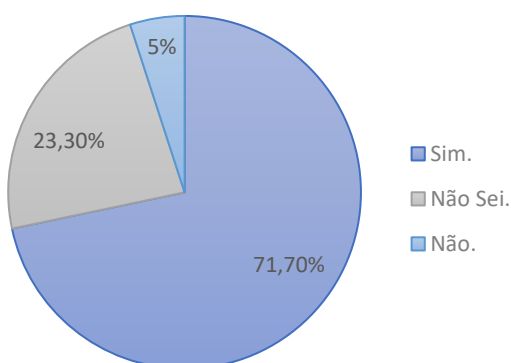
Todavia, como proposto por Michael Porter e Mark Kramer, a criação de valores partilhados descreve uma miscelânea de ideias e processos, onde a fundamentação se mantém inalterável, mas as motivações e barreiras provavelmente alteram-se consoante o setor e a atividade da empresa. Assim sendo, neste ponto de vista seria necessário que ocorresse um estudo semelhante focado em setores específicos, de modo a que se pudesse identificar onde é que as motivações divergem. Mas, dentro do contexto empresarial português o que se pode concluir ser a maior barreira a este conceito é a falta de sensibilização e conhecimento na matéria.

4.6 Discussão do Problema.

Será a criação de valores partilhados (CSV) o impulso necessário para se trabalhar sustentabilidade e obter sustentabilidade empresarial?

O ambiente e a sociedade ganham, quando nós (empresas) ganhamos. Esta é a simplicidade chamativa que deriva da definição do conceito. Porém e intrinsecamente a esta simplicidade, as empresas terão que continuar a fazer os julgamentos de valor necessários em volta de questões delicadas.

Figura 13 - Será CSV o impulso necessário para se trabalhar sustentabilidade e obter sustentabilidade empresarial?



Fonte: Elaboração Própria.

A partilha e criação de valores tem como objetivo alterar o *modus operandi* das empresas, incluindo a sua estratégia, estrutura, processos e pessoas, de forma a conseguir gerar valor sobre os três pilares da sustentabilidade. Tal, não é um objetivo fácil, tudo irá depender da aversão ao risco, tempo e a capacidade de reestruturação de cada empresa e de seus representantes.

Contudo, é algo bastante normal, não só pela oportunidade a nível de vantagens competitivas sobre novos mercados, como também, pela onda de inovação aderente, que qualquer grande empresa, com uma visão de negócio a longo prazo, queira ser parte integrante na batalha aos problemas complexos que o nosso planeta enfrenta.

Dentro do território português também não é diferente. Exposto o problema, e ainda com base na última pergunta do questionário, 71,7% dos inquiridos acredita que “sim”, a criação de valores partilhados é o impulso necessário para se trabalhar sustentabilidade e obter sustentabilidade empresarial. No entanto, 23,3% das empresas demonstra um certo nível de incerteza quanto a esta possibilidade.

Compreendendo estes, empresas e funcionários, que qualquer ato de caridade continuará a ser, de alguma forma, importante. É plausível, através dos valores obtidos, que neste momento as grandes empresas queiram expandir o seu nível de envolvimento, de modo, a que os seus modelos de negócio adquiram a capacidade de melhorar a vida das comunidades e do meio-ambiente envolvente, simultaneamente, reduzindo e eliminando externalidades negativas e gerando e maximizando a sua receita.

5. Conclusão.

5.1 Ponderações Finais.

A presente investigação, fundamentada e inspirada num apelo global por sustentabilidade e reivindicação do capitalismo, tem como objetivo aprofundar empírica e teoricamente qual o verdadeiro papel e relevância, dada pelas grandes empresas portuguesas, à criação de valores partilhados.

Com um pouco mais de profundidade, torna-se necessário perceber qual o nível de compreensão existente, que práticas possuem, para além de objetivos económicos, e qual a importância dada aos vários fatores motivacionais de foro social, ambiental e económico. Pois, de modo que seja possível obter um desenvolvimento empresarial sustentável, é necessário que haja uma generalizada compreensão da codependência entre estes três fatores, o social, o ambiental e o económico, e o futuro desenvolvimento de qualquer empresa e comércio.

De certo modo, codependente do necessário equilíbrio entre estes três pilares, está implícita a evolução do conceito em estudo. Esta evolução torna-se nítida a partir do momento em que empresas, por determinado motivo, começaram a fazer doações em prol de causas socioambientais. Ou seja, filantropia aparece como o ato de doar ou voluntariar, sendo assim um ponto inicial notável direcionado ao tal equilíbrio tão presado pela sustentabilidade. Contudo, este simples ato, por si só, não é algo suficiente para um desenvolvimento sustentável equilibrado.

A necessidade empresarial de tomar medidas sustentáveis, melhorar a cidadania corporativa e a obrigação de compadecer com éticas e *standards* sociais, leva-nos a pensar em tais matérias como uma responsabilidade social corporativa. Este conceito, responsabilidade social corporativa ou CSR, teve a capacidade de aumentar e melhorar a reputação, imagem e confiança empresarial através da mitigação de riscos e externalidades negativas.

Todavia, a criação de valores partilhados ou CSV está assente numa premissa onde tanto o progresso económico, como o social e ambiental são abordados sobre princípios de valor. Isto é, a criação de valores partilhados vê necessidades e desafios de carácter socioambiental como a “alma” do negócio, mantendo uma relação entre custos e benefícios. Tal necessidade ou desafio é alvo de um plano de negócio tornando-a parte integrante na maximização de lucro. Este conceito transformativo possui três diferentes formas de criar e partilhar valores, sendo estas, a

reconcepção de produtos e mercados, a redefinição de produtividade na cadeia de valor e a promoção de *clusters* locais.

Posteriormente a toda esta revisão bibliográfica de forma a compreender a evolução e desenvolvimento do conceito, terá sido elaborado um questionário com a intenção de averiguar o nível de conhecimento possuído pelas grandes empresas nacionais a respeito da criação de valores partilhados, incluindo as suas linhas orientadoras teóricas e práticas. O questionário terá sido exposto a empresas dos mais diversos setores empresariais, a única cláusula de seleção foi a dimensão da empresa, neste caso possuir mais de 250 trabalhadores, com volume de negócios superior a 50 milhões de euros ou ativo líquido superior a 43 milhões de euros.

Após a análise dos resultados obtidos ao questionário, as grandes empresas nacionais revelaram em grande parte possuir alguma estratégia fundamentada no conceito da criação de valores partilhados em alinhamento com a sua missão, porém, podemos verificar que mais de metade dos inquiridos, diretores ou gestores que deveriam estar a par da estratégia e estrutura da empresa, não possuem conhecimento quanto às linhas orientadoras do conceito. Revelando assim falta de aproveitamento, pois muitas destas encontram-se em prática pelas mesmas.

No que diz respeito aos *drivers*, ou fatores motivacionais, á adoção e utilização do conceito, conclui-se que, dos 23 apresentados subdivididos em 4 fações ou grupos, o bem-estar físico e psicológico dos funcionários, satisfação, qualidade de trabalho, razões éticas, conformidade legal, reputação, lealdade dos consumidores, vantagens competitivas e o aumento de produtividade e receita são os fatores de maior importância.

A modo de concluir, e apesar de mais de metade das empresas concordarem que a CSV é o impulso necessário para se trabalhar e obter sustentabilidade empresarial, nota-se que existe alguma incongruência a nível de respostas, isto é, factualmente existe falta de comunicação, conhecimento, sensibilização e treino especializado na área. Pois, como mostrado no questionário 71,7% das empresas possuem estratégias baseadas na criação e partilha de valores e apesar de exercerem muitas das suas linhas orientadores, revelaram não possuir conhecimento suficiente sobre o conceito de modo a tirar o maior partido possível.

5.2 Limitações e Indicações Futuras.

Limitações, talvez a que mais terá complicado o desenvolvimento deste projeto, terá sido a global situação pandémica. Tornando bastante difícil entrar em contacto com as empresas, de forma a conseguir obter respostas ao questionário, pois maioritariamente, todas estas, encontravam-se em processos de reestruturação interna. Assim, pode-se considerar que uma

das limitações terá sido a dimensão e natureza da amostra. Natureza, isto é, caso o estudo tivesse sido feito, exclusivamente, dentro de um único setor de atividades ou mesmo numa região específica, provavelmente existiria uma maior disparidade de resultados.

Assim, como sugestão a futuros estudos, seria bastante interessante desenvolver o mesmo exercício focado numa região específica ou num setor de atividade, de modo a se obter novos métodos de comparação e avaliação. Outra hipótese seria realizar um estudo similar a pequenas e médias empresas, de modo a compreender qual a relação que estas possuem com a criação de valores partilhados e sustentabilidade.

6. Bibliografia.

- Agenda for Development; United Nations: New York, NY, USA, 1997.
- Altwegg, D., Roth, I., & Scheller, A. (2004). *21 Nachhaltige Entwicklung und regionale Disparitäten Développement durable et disparités régionales Sviluppo sostenibile e disparità regionali Final Report Methods and Results Monitoring Sustainable Development MONET*.
- Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.016>
- Baiardi, D., & Menegatti, M. (2011). Pigouvian tax, abatement policies and uncertainty on the environment. *Journal of Economics/ Zeitschrift Fur Nationalökonomie*, 103(3), 221–251. <https://doi.org/10.1007/s00712-011-0199-7>
- Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 9(5), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su9050753>
- Caiado, R. G. G., de Freitas Dias, R., Mattos, L. V., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2017). Towards sustainable development through the perspective of eco-efficiency - A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 165(July), 890–904. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.166>
- Camarota, A. G. (2011). *Exploring the Elements of Sustainability Management in the Solar Photovoltaic Industry* (Issue March).
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Chiesura, A., & De Groot, R. (2003). Critical natural capital: A socio-cultural perspective. *Ecological Economics*, 44(2–3), 219–231. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(02\)00275-6](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(02)00275-6)
- Clarence C. Walton. (1967). *Corporate Social Responsibilities - Walton, Cc*. Wadsworth.
- Connor, M. P. O. (2016). *Strong sustainability and critical natural capital Natural Capital*.

June, 55–71.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value.” *California Management Review*, 56(2), 130–153.

<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70–76. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>

Dernbach. (2003). Achieving Sustainable Development: The Centrality and Multiple Facets of Integrated Decisionmaking. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 10(1), 247.

<https://doi.org/10.2979/gls.2003.10.1.247>

Duran, D. C., Gogan, L. M., Artene, A., & Duran, V. (2015). The Components of Sustainable Development - A Possible Approach. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 806–

811. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00849-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00849-7)

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability.

Business Strategy and the Environment, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

Emas, R. (2015). *Brief for GSDR 2015 The Concept of Sustainable Development : Definition and Defining Principles*.

Emerson, J. (2003). Management. *California Managment Review*, 45(4), 35–51.

Emese, Z. K. (2018). Business Performance Evaluation, in the Light of Corporate Social Responsibility. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XVIII(2), 555–559.

Farrell, A., & Hart, M. (1998). What does sustainability really mean? *Environment*, 40(9), 4–9 and 26–31.

<http://search.proquest.com/docview/224018688?accountid=14549%5Cnhttp://hl5yy6xn2p.search.serialssolutions.com/?genre=article&sid=ProQ:&atitle=What+does+sustainability+really+mean?&title=Environment&issn=00139157&date=1998-11-01&volume=40&issue=9&page=4&a>

Fazzari, S. M., & Petersen, B. C. (1993). Working Capital and Fixed Investment: New Evidence on Financing Constraints. *The RAND Journal of Economics*, 24(3), 328.

<https://doi.org/10.2307/2555961>

- Feliu, N., & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in Family Enterprises: A Review of Literature. *Family Business Review*, 29(1), 121–141. <https://doi.org/10.1177/0894486515610962>
- Flores, F. S., Gavronski, I., Nardi, V., & Haag, R. (2017). The influence of triple bottom line on international operations management. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 10(2), 85. <https://doi.org/10.12660/joscmv10n2p85-99>
- Forum for the Future. (2011). *The Five Capitals Model-a framework for sustainability Why do we need a framework for sustainability?* 6. <https://www.forumforthefuture.org/Handlers/Download.ashx?IDMF=8cdb0889-fa4a-4038-9e04-b6aefefe65a9>
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development : and Theory. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Gladwin, T. N., Krause, T. -S., & Kennelly, J. J. (1995). Beyond eco-efficiency: Towards socially sustainable business. *Sustainable Development*, 3(1), 35–43. <https://doi.org/10.1002/sd.3460030105>
- Goodwin, N. R. (2003). Five Kinds of Capital : Useful Concepts for Sustainable Development. *Global Development And Environment Institute- G-DAE, Working Pa*(03–07), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jcrysgro.2005.12.011>
- Hartman, L. P., Mead, J., Werhane, P. H., & Christmas, D. (2019). “Connecting the World Through Games”: Creating Shared Value in the Case of Zynga’s Corporate Social Strategy. *“Connecting the World Through Games”: Creating Shared Value in the Case of Zynga’s Corporate Social Strategy*. <https://doi.org/10.4135/9781526460936>
- Ivascu, L., Mocan, M., Draghici, A., Turi, A., & Rus, S. (2015). Modeling the Green Supply Chain in the Context of Sustainable Development. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 702–708. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00819-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00819-9)
- Jayne, T. S., Lupi, F., & Mukumbu, M. (1995). *Staff Paper*. 44(95), 1–18.
- Jones, B., Bowd, R., & Tench, R. (2009). Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 300–310. <https://doi.org/10.1108/17471110910977249>
- Kim, R. C. (2018). Can Creating Shared Value (CSV) and the United Nations Sustainable

- Development Goals (UN SDGs) collaborate for a better world? Insights from East Asia. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10114128>
- Krajnc, D., & Glavič, P. (2005). *A model for integrated assessment of sustainable development*. January. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2004.06.002>
- Kramer, M. R. (2009). Catalytic Philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 30–35.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. In *Harvard Business Review* (Vol. 2016, Issue October).
- Kucharčíková, A. (2011). Human capital - Definitions and approaches. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5, 60–70. https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_05.pdf
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lima, G. T. (n.d.). *Naturalizando o capital , capitalizando a natureza : o conceito de capital natural no desenvolvimento sustentável 1. 1*, 1–21.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Lozano, R. (2020). Analysing the use of tools, initiatives, and approaches to promote sustainability in corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 982–998. <https://doi.org/10.1002/csr.1860>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
- Mewaldt, A. (2015). Creating Shared Value Through Vet Internationalisation: a Conceptual

- Framework in the Context of Economic Globalisation. *Journal of HRM*, 18(2), 5–15.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsx&AN=111203723&site=eds-live>
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(2), 16–22.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005486>
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization and Environment*, 27(2), 113–139.
<https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Moore, C. (2014). Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the Difference ? *Heifer International*, 6.
- Murphy, P. E., & Schlegelmilch, B. B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, 66(10), 1807–1813. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.001>
- Narayan, P. S., Lal, N. K., Dutta, A., Mehta, T., Majumdar, A., Madhavan, A., Doshi, V., Khokle, P., Srinivasan, V., Vaidyanathan, L., Scott, M., Palo, S., Sarma, R., Vohra, N., & Sheel, R. (2012). Corporate social responsibility: Practice, theory, and challenges. *Vikalpa*, 37(2), 73–116. <https://doi.org/10.1177/0256090920120207>
- Nations, U. (1997). *Agenda for Development; New York, NY, USA, 1997*. 1(45), 1–61.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(4), 631–652.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x>
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9).
- Popa, M., & Salanță, I. (2014). Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility. *Management and Marketing*, 9(2), 135–144.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. *Foundation Strategy Group*. www.fsg.org.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Management Models for Corporate Social Responsibility*, December, 1–378. <https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2). <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (2018). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Economic Costs and Consequences of Environmental Regulation*, 9(4), 413–434.
- Portes, A. (2000). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1023/A:1007537902813>
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Portes_Embeddlimmg. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320–1350. <https://www.jstor.org/stable/2781823>
- Ramovš, J., Grebenšek, T., & Hudobivnik, T. (2019). Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value. *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging*, August 2012, 1–6. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2_181-1
- Redclift, M. (1992). The meaning of sustainable development. *Geoforum*, 23(3), 395–403. [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(92\)90050-E](https://doi.org/10.1016/0016-7185(92)90050-E)
- Reizinger-Ducsai, A. (2018). Accounting for Sustainability and Social Responsibility. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 515, 185–196. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.515.15>
- Ribeiro, T. D., Ferreira, P. A., & Vaz, M. J. (2018). Creating shared value in Rock in Rio business model case study. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, 2018-June*(351), 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399348>
- Scoones, I. (2007). *Sustainability , Development in Practice , 17 : 589-596 (submitted attached }* Sustainability. 5, 589–596.
- Sheehy, B. (2014). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625–648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Singh, J., De Los Salmones Sanchez, M. D. M. G., & Del Bosque, I. R. (2008).

- Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597–611.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9457-6>
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62.
<https://doi.org/10.1504/ijssm.2008.018127>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Swarnapali, R. M. N. C. (2017). Corporate sustainability: A Literature review. *Journal for Accounting Researchers and Educators*, 1(1), 1–15.
<https://www.researchgate.net/publication/317428267>
- Tilbury, E. D., Stevenson, R. B., Fien, J., & Schreuder, D. (2000). *Education and Sustainability Responding to the Global Challenge Education and Sustainability : Responding to the Global Challenge*.
- Tisdell, C. A. (2007). Sustainable agriculture. In *Handbook of Sustainable Development*.
<https://doi.org/10.4324/9780203023204-21>
- Vanessa & García-Acosta, G. S. (n.d.). *ECO-EFICIENCIA, SOCIO-EFICIENCIA, ECO-EFECTIVIDAD Y SOCIO- EFECTIVIDAD PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA*.
- Vita, G., Lundström, J. R., Hertwich, E. G., Quist, J., Ivanova, D., Stadler, K., & Wood, R. (2019). The Environmental Impact of Green Consumption and Sufficiency Lifestyles Scenarios in Europe: Connecting Local Sustainability Visions to Global Consequences. *Ecological Economics*, 164(June). <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.05.002>
- Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 32–55.
<https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>
- World Commission On Environment And Development. (1987). Vol. 17 - doc. 149. *World Commission on Environment and Development*, 17, 1–91.

7. ANEXOS.

A Criação de Valores Partilhados.

O presente estudo visa analisar se a criação de valores partilhados (Creating Shared Values) é o impulso necessário para se trabalhar e obter sustentabilidade empresarial, dentro do panorama económico português. Identificar-se-á o nível de conhecimento por parte das empresas, como também avaliar-se-á variáveis e barreiras na adoção do conceito. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para a execução da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa. Os resultados obtidos serão empregados exclusivamente em fins académicos. O questionário levará cerca de 10 minutos a ser concluído, não havendo respostas certas ou erradas, pede-se apenas que as respostas reflitam a realidade da empresa.

***Obrigatório**

1. Caracter da Amostra

1. Qual o setor de atividade da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Agricultura, Produção animal, Caça, Silvicultura ou Pesca.
- ☐ Indústrias Extrativas.
- ☐ Indústrias Transformadoras.
- ☐ Eletricidade, Gás e Água.
- ☐ Construção.
- ☐ Comércio por grosso e a retalho.
- ☐ Transporte e armazenagem.
- ☐ Alojamento, restauração e similares.
- ☐ Atividades financeiras e de seguros.
- ☐ Educação.
- ☐ Atividades de saúde humana e apoio social.
- ☐ Outros setores.

2. A sua empresa possui algum dos seguintes certificados?

Marcar todo o que for aplicável.

- ☐ Certificado de Gestão Ambiental (ISO 14001; ISO 14004)
- ☐ Certificado de Gestão de Qualidade (ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004)
- ☐ Certificado do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000; NP 4469)
- ☐ Certificado de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (SST; OHSAS 18001; NP 4397)
- ☐ Nenhum.

3. A empresa possui uma missão claramente definida? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Aquando formula estratégias empresariais:

Diretrizes Teóricas.

4. Tem preocupações de carácter social, ético e ambiental? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Tem como finalidade a maximização de criação de valores para seus, presentes e futuros, Stakeholders? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Possui uma perspectiva de ação a longo-prazo? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

7. Equaciona proporcionar oportunidade de trabalho a indivíduos de comunidades locais e grupos desfavorecidos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

8. Pondera encorajar os funcionários a desenvolver conhecimentos e carreiras a longo-prazo? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

9. É complacente com as normas dos direitos humanos (sociais e familiares)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

10. Tem conhecimento do nível de satisfação dos clientes/consumidores? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

11. Disponibiliza, com clareza, todas as informações necessárias sobre os seus produtos e serviços, incluindo responsabilidades de pós-venda? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

12. Reflete em ajudar na proteção do meio-ambiente? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

13. Procura identificar e minimizar externalidades negativas derivadas da sua atividade empresarial, com impacto ambiental e social? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

3. Ao implementar estratégias empresariais:

Diretrizes de Ação.

14. Protege os seus trabalhadores adequadamente, através de planos de saúde, segurança e apoio social? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

15. Investe na comunidade local? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

16. Integra projetos e atividades da comunidade local através de donativos, patrocínios, etc? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

17. Alista e educa colaboradores oriundos de comunidades locais e grupos desfavorecidos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

18. Faz consórcios com empresas locais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

19. Investe em tecnologias mais eco-eficientes? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

20. Investe em processos de manufatura sustentáveis (eco-friendly)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

21. Controla e reduz a utilização de água e energias não renováveis? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

22. Previne poluição (ex: água e emissão de gases de efeito estufa)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

23. Minimiza desperdícios e exerce reciclagem (se possível) ? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

A Criação de Valores Partilhados.

A criação de valores partilhados (Creating Shared Value) é um conceito criado e publicado, no ano de 2006, por Porter e Kramer.

24. A empresa está familiarizada com o conceito da criação de valores partilhados (Creating Shared Value)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

25. Conhece as diretrizes do conceito? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

26. Caso tenha respondido positivamente à pergunta anterior, como descreveria o conceito?

27. A criação de valores partilhados é um componente estratégico de negócio em alinhamento com a missão da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

5. Fatores motivacionais para um compromisso de criação e partilha de valores.

Avalia, de 1 a 5, consoante o nível de importância que lhes atribui.
1- Não é importante. 2- Às vezes importante. 3- Moderado. 4- Importante. 5- Muito importante.

Melhorias de Desempenho Interno.

28. Lealdade dos Funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante.

29. Bem-estar Físico e Psicológico dos Funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

30. Satisfação dos Funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

31. Qualidade de Trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

32. Maximização de Eficiência e Poupança de Custos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

Melhorias nas Relações Externas.

33. Razões Éticas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

34. Suporte Comunitário e Social. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

35. Conformidade Legal. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

36. Pressão de Terceiros. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

37. Minimização de Críticas pelo Público. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

38. Minimização de Problemas Regulamentares. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

Melhorias de Desempenho Estratégico.

39. Reputação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

40. Lealdade de Clientes e Consumidores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

41. Melhoria na Imagem de Marca. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

42. Melhoria nas Relações de Mercado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

43. Aumento na Participação de Mercado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

44. Aumento de Confiança para Investidores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

45. Aumento de Vendas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

46. Vantagem Competitiva. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

Melhorias de Desempenho Financeiro.

47. Aumento de Receita. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

48. Aumento de Lucratividade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

49. Aumento de Produtividade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante.

50. Redução de Custos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Não é importante.	☐	☐	☐	☐	☐
Muito Importante.					

Barreiras ao Compromisso.

51. Restrições à utilização do conceito.

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Falta de Tempo.
- ☐ Falta de Staff.
- ☐ Falta de Recursos.
- ☐ Falta de Conhecimento ou Sensibilização.
- ☐ Falta de Treino Especializado na Matéria.
- ☐ Nenhuma.

Visão do Inquirido/Empresa.

52. Na sua opinião, será a criação de valores partilhados o impulso necessário para se trabalhar e obter sustentabilidade empresarial? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não Sei