



## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

### **Mestrado Gestão**

*Especialização em Empreendedorismo e Inovação*

### **Dissertação**

**Do empreendedorismo à responsabilidade social corporativa: Delta  
Cafés um estudo de caso.**

**Elaborado por:**

**Paula Sofia de Almeida Veríssimo**

**Orientador:**

**Professora Doutora Luisa Carvalho**

**Évora  
(Fevereiro de 2013)**



## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

### **Mestrado Gestão**

*Especialização em Empreendedorismo e Inovação*

### **Dissertação**

**Do empreendedorismo à responsabilidade social corporativa: Delta  
Cafés um estudo de caso.**

**Elaborado por:**

**Paula Sofia de Almeida Veríssimo**

**Orientador:**

**Professora Doutora Luisa Carvalho**

**Évora  
(Fevereiro de 2013)**

## RESUMO

A elevada competitividade entre empresas, países e regiões, com diferentes capacidades económicas e em estados de desenvolvimento distintos, leva a que, inseridos num contexto de crise económico-financeira, estes agentes lutem pela sua sobrevivência e pelo possível crescimento económico através de um denominador comum: o empreendedorismo. No entanto, o empreendedorismo ganha tanto mais impacto e razão de ser quando é praticado na sua vertente económica e social. Por seu lado, o desenvolvimento económico e os seus promotores, nomeadamente as empresas, sobre o qual incide a presente dissertação, podem ser tão mais beneficiadas quanto maior for o seu contributo para o meio económico e social em que estão inseridos, desde que adoptem uma estratégia de responsabilidade social bem definida.

Este trabalho pretende então dar a conhecer através da revisão de literatura apresentada, as definições e contributos teóricos fundamentais dos conceitos de empreendedorismo, de empreendedorismo social e de responsabilidade social corporativa. Procura estabelecer relação entre estes temas, analisar os vários pontos de vista face à prática do último. E, ainda os possíveis benefícios auferidos pelas empresas que o praticam, bem como pelos respectivos *stakeholders*.

Para a aplicação dos conceitos apresentados na revisão de literatura e visando dar resposta à questão de investigação, desenvolveu-se um estudo empírico baseado numa metodologia de estudo de caso, em que é visada a empresa Delta Cafés. Esta empresa é pioneira em matéria de responsabilidade social e ainda não foi alvo de muitos estudos académicos que permitam validar muitas das proposições formuladas de um modo mais comum sobre a mesma. Pretende-se com isto, que as conclusões obtidas possam servir de exemplo para tantas outras empresas que procuram o seu espaço num contexto difícil, em que as iniciativas económicas devidamente concertadas com as acções de cariz social poderão ser uma das soluções para o problema introduzido neste resumo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo social, responsabilidade social corporativa, competitividade

## **Abstract**

### **Entrepreneurship to corporate social responsibility: Delta Cafés a case study.**

The high competitiveness among companies, countries and the different geographic regions, all with economic capacities and different stages of development, means that, inserted in a context of economic and financial crisis, the struggle for survival and for the possible growth of economies, should be done through entrepreneurship in its economic and social outlook. In turn, economic development and its promoters, mainly enterprises, which are the focus of this thesis, can be more benefited as greater is the contribution to the economic and social environment in which they are inserted, requiring the adoption of a social responsibility strategy well defined.

The present thesis seeks to present through a literature review, the definitions of entrepreneurship, social entrepreneurship and corporate social responsibility, the relationship between them and the various points of view about the last one, as well as the possible benefits that firms and their stakeholders can get through their practices.

The dissertation also consists of an empirical study based on a case study methodology, in which the aim is Delta Cafés, because it is a company with proven entrepreneurial, and official acknowledgments in this matter. Moreover the importance of using this case study is because the company is pioneer in social responsibility and a real case of interest for this thesis, which will produce relevant results in this area. The findings may serve as an example for many other companies which seek their place in a difficult context, in which economic initiatives action concerted with social initiatives may be a good solution to the problem introduced in this summary.

**Key-Words:** Social Entrepreneurship, Corporate Social Responsibility, Competitivty

## Agradecimentos

Agradeço antes de mais à orientadora da presente Dissertação, Professora Doutora Luisa Carvalho, docente do Instituto Politécnico de Setúbal pela disponibilidade e simpatia com que agarrou este projecto. Mesmo sendo uma pessoa repleta de trabalho e responsabilidades dentro e fora do país, sempre se mostrou pronta e disponível para me orientar. A sua exigência e olhar crítico mostraram-me o caminho de um trabalho que nem sempre se apresentou fácil e acessível, no entanto, consegui conduzir a dissertação a bom porto, de modo a que a mesma tenha um contributo positivo para o mundo do conhecimento.

Obrigada à minha família em especial aos meus pais e ao meu marido que me apoiam sempre em tudo o que me proponho fazer.

Os meus agradecimentos vão também para o administrador do Grupo Nabeiro – Comendador Rui Nabeiro – antes de mais pela inspiração que me é dada por ele no dia-a-dia dos 12 anos que trabalho na empresa que preside, e depois por se ter demonstrado totalmente disponível para colaborar na tese e dispor dos elementos que fossem necessários para a elaboração da mesma. Agradeço também a colaboração preciosa do Dr. Miguel Ribeirinho, pelos inputs conceptuais e pela motivação imprimida na sua colaboração.

Não poderia esquecer de agradecer à minha grande amiga pessoal Professora Doutora Marta Guerreiro do Instituto Politécnico de Viana do Castelo que me serviu também de inspiração e me ajudou através de um bom reforço técnico e metodológico na elaboração da minha tese.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao Professor Doutor Soumodip Sarkar da Universidade de Évora, pois como natural entusiasta que é, nunca deixou de me incentivar a desenvolver a tese para concluir o mestrado e soube encaminhar bastante bem a orientação para a pessoa certa. As referências bibliográficas também fazem menção à sua obra, pois é referência académica incontornável do Empreendedorismo e Inovação, no país e no mundo.

A todos o meu muito obrigada.

## **ÍNDICE**

Índice de Anexos .....	9
Índice de Figuras .....	10
Índice de Quadros .....	11
Índice de Tabelas.....	13
Índice de Gráficos.....	14
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	15
1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	17
1.2. Formulação do Problema, Objectivos e Hipóteses de Investigação .....	18
1.3. Metodologia .....	20
1.4. Estrutura do Trabalho .....	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	22
2.1 Empreendedorismo.....	22
2.2 Do Empreendedorismo ao Empreendedorismo Social .....	26
2.3 Empreendedorismo Social .....	29
2.4 Responsabilidade Social .....	31
2.4.1 Contexto actual .....	31

2.4.2 Responsabilidade Social Corporativa – Evolução conceptual.....	32
2.4.3 A Responsabilidade Social incorporada na estratégia das empresas.....	35
2.4.4 Impacto da Responsabilidade Corporativa no mercado, no consumidor e na marca. .....	41
2.4.5 Formas de exercer a Responsabilidade Social Corporativa.....	45
2.4.6 Medição da Responsabilidade Social das empresas .....	47
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	50
3.1 Introdução.....	50
3.2 Objectivos, Questões ou Hipóteses de Investigação. ....	53
4. DELTA CAFÉS: UM ESTUDO DE CASO .....	55
4.1 Descrição da empresa .....	55
4.2 Contexto socioeconómico da região onde se localiza a empresa.....	55
4.3 Missão e Valores .....	59
4.4. Programa de Sustentabilidade .....	60
4.4.1 Projectos de Empreendedorismo Social .....	62
4.5 Prémios e reconhecimentos.....	66
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	68
5.1 – Análise qualitativa .....	68
5.2 – Análise quantitativa.....	69

5.2.1 - Análise descritiva .....	69
5.2.2 - Análise da Relação entre as variáveis .....	75
5.2.3 – Resumo dos resultados obtidos pelo questionário.....	80
5.3 - Validação de proposições .....	82
6. CONCLUSÕES.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	90
ANEXO I .....	94
ANEXO II .....	97

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

	Pág.
Anexo I: Entrevista Rui Nabeiro e Entrevista Miguel Ribeirinho .....	93
Anexo II: Guião do Questionário .....	96

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

	Pág.
Figura nº 2.1: A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa	38

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro nº 2.1: Como se relaciona a Estratégia com a Responsabilidade Social Corporativa .....	Pág. 36
Quadro nº 3.1: Síntese de entrevistados.....	51
Quadro nº 4.1: Valores da marca Delta .....	59
Quadro nº 4.2: Projectos de Empreendedorismo Social .....	62
Quadro nº 5.1: Idade dos inquiridos .....	68
Quadro nº 5.2: Género dos inquiridos .....	68
Quadro nº 5.3: Residência dos inquiridos.....	69
Quadro nº 5.4: Local de trabalho.....	69
Quadro nº 5.5: Definições de empreendedorismo .....	70
Quadro nº 5.6: Definições de responsabilidade social .....	70
Quadro nº 5.7: Empresas com práticas de responsabilidade social .....	71
Quadro nº 5.8: Práticas de responsabilidade social e a sua influência sobre as opções de compra .....	72
Quadro nº 5.9: Preferência de compra conforme o preço e a responsabilidade social associada à marca .....	72
Quadro nº 5.10: Empresa que contribui favoravelmente para o país ou região	73

	Pág.
Quadro nº 5.11: Áreas de apoio da empresa mencionada (resposta múltipla)	73
Quadro nº 5.12: Influência da empresa no país/ região (resposta múltipla)	74
Quadro nº 5.13: Teste de Mann-Whitney .....	75
Quadro nº 5.14: Média da variável ordinal, nível de influência país/região	76
Quadro nº 5.15: Teste do Qui-Quadrado para as variáveis Residência e o que é Empreendedorismo .....	76
Quadro nº 5.16: Teste do Qui-Quadrado para as variáveis Residência e o que é Responsabilidade Social .....	77
Quadro nº 5.17: Teste do Qui-Quadrado para as variáveis do que é Responsabilidade Social e Opção de Compra.....	78
Quadro nº 5.18: Validação de proposições .....	81

## **ÍNDICE DE TABELAS**

	Pág.
Tabela nº 4.1: População residente em Portugal .....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº 4.1: População residente no Alentejo .....	55
Gráfico nº 4.2: População residente em Campo Maior.....	56
Gráfico nº 4.3: Distribuição da população nacional segundo a idade .....	57
Gráfico nº 4.4: Distribuição da população do Alentejo segundo a idade .....	57
Gráfico nº 4.5: Distribuição da população de Campo Maior segundo a idade ...	58
Gráfico nº 4.6: Distribuição da população nacional, de Campo Maior e do Alentejo segundo actividade económica .....	58
Gráfico nº 4.7: Crianças do CEAN, em 2009 .....	63
Gráfico nº 4.8: Nº de Crianças beneficiárias do Serviço de Intervenção Precoce, em 2009 .....	64
Gráfico nº 4.9: Horas de Voluntariado, em 2009 .....	65

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

CDE – Comité para o Desenvolvimento Económico

CEAN – Centro Educativo Alice Nabeiro

PME – Pequenas e Médias Empresas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RS – Responsabilidade Social

## 1. INTRODUÇÃO

Num mundo dominado pela globalização da economia e da informação, e no contexto em constante mudança a que estão sujeitos os vários agentes da economia vigente capitalista, a crise económica e financeira que o mundo atravessa não parece dar tréguas aos que realizam esforços para acompanhar essas mudanças, ultrapassar a crise instalada e em simultâneo ir mais longe fazendo mais e melhor.

A forte dependência económica e financeira num ambiente extremamente exigente e competitivo, e uma generalizada crise de valores, tem incentivado nas últimas décadas a procura de soluções sustentadas e viáveis para a superação de todas estas dificuldades. Investigadores, cientistas, polítólogos, universidades e empresas, procuram um sentido para a reposição da ordem no estado das coisas que os ajude a prosperar e a ultrapassar as dificuldades que a economia globalizada e em crise lhes tem imposto, e que só tem ajudado a agudizar as disparidades económicas e sociais existentes, hipotecando o progresso geral da sociedade.

Com base neste pressuposto, considera-se que na prática, o que os vários agentes procuram em investigação é o que genericamente esta tese tenta encontrar, isto é, uma solução concreta para conseguir obter desenvolvimento económico realizado com base em indivíduos autónomos e construtivos (dessa mesma economia), que não sendo alienados dos contextos sociais em que estão inseridos se façam responsáveis pelo desenvolvimento, não apenas dos seus interesses individuais ou corporativos mas também sociais, ajudando desta forma ao progresso económico e social da sociedade.

A presente dissertação tem assim uma primeira parte composta por uma revisão de literatura, que começa por abordar o conceito de empreendedorismo como elemento catalisador de desenvolvimento económico através da inovação, da criação de empresas e do aumento da produtividade (Sarkar, 2010). Depois, a revisão de literatura analisa ainda a vertente social do empreendedorismo – empreendedorismo social, finalizando com a análise da responsabilidade social corporativa enquanto elemento gerador do desenvolvimento e bem-estar dos *stakeholders*, não sem deixar de conhecer os benefícios que a própria empresa que realize acções dessa natureza, pode obter a partir dessas boas práticas.

Na revisão de literatura efectuada, verificou-se que existe uma ampla diversidade de artigos em torno destes temas o que não simplifica a escolha dos mesmos. No entanto, e até talvez por isso, constata-se que as abordagens dos autores nem sempre são unâimes, e por vezes os conceitos estudados fundem-se entre si.

A segunda parte desta dissertação contém um estudo empírico que recorrerá a uma metodologia de estudo de caso em que é visada a empresa Delta Cafés. A escolha desta empresa deve-se ao facto da mesma ser um caso de sucesso na vertente do empreendedorismo, com reconhecimentos oficiais nesta matéria. Acresce também o facto da mesma ser pioneira em matéria de responsabilidade social em Portugal, sem contudo não ser alheio o facto, de ser líder incontestável na torra e comercialização de café neste país. Por todos estes factos e pelos que a tese apresentará acredita-se que este estudo produzirá conclusões bastante relevantes nesta matéria.

Pretende-se que as conclusões deste trabalho possam servir de orientação para tantas outras empresas que procuram o seu espaço num contexto difícil, em que as iniciativas económicas devidamente concertadas com as acções de cariz social poderão ser uma boa solução para ultrapassar as dificuldades actuais.

## **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

A temática que engloba os conceitos empreendedorismo e responsabilidade social é de extrema importância para o contexto actual a ter em conta por qualquer agente económico. Se por um lado a economia carece da iniciativa empreendedora para evoluir e crescer, por outro lado, essa mesma iniciativa não pode demitir-se da responsabilidade social que tem perante todos os *stakeholders* com que interage e que influencia (Nicolau & Simaens, 2008).

A presente dissertação tem por base esta temática por ser um tema actual e prioritário a ter em conta por empresas, governos, universidades entre tantos outros agentes económicos que tenham capacidade de intervir e influenciar as dinâmicas relacionadas com o empreendedorismo e responsabilidade social.

Para a escolha do tema da dissertação também teve um forte contributo, o facto de eu pertencer aos quadros da empresa Delta Cafés, que será neste trabalho objecto de estudo,

através da metodologia de estudo de caso, por ser uma empresa fortemente direcionada para uma estratégia de responsabilidade social, que se tem destacado fortemente no panorama nacional por motivos relacionados com este assunto.

A Delta Cafés que tem na base da sua estratégia de responsabilidade social o administrador Rui Nabeiro, que com um perfil empreendedor bastante acentuado, (como se pode verificar na entrevista transcrita no ANEXO I) tem contribuído para o enorme crescimento da empresa, tornando-a uma das empresas com maior notoriedade e reconhecimento no tecido empresarial português e com enorme influencia no meio económico e social da região em que está implantada.

Por estes motivos, e, por considerar obter-se resultados de relevo neste estudo que podem contribuir para que outros empreendedores, empresas e outros agentes económico-sociais a tomem como referência, considera-se assim pertinente o seu estudo.

## **1.2. Formulação do Problema, Objectivos e Hipóteses de Investigação**

A conjuntura de globalização da economia e da informação exige uma grande capacidade empreendedora, de adaptação e crescimento para conseguir progredir num mercado competitivo como o actual. Mas as preocupações dos agentes económicos não passam ou não devem passar apenas, por tentar assegurar a sua manutenção e crescimento no mercado. Os agentes económicos devem assumir também a responsabilidade social que têm perante os *stakeholders* com que interagem e que influenciam directa ou indirectamente.

Neste âmbito também o termo empreendedorismo social explorado à frente na revisão de literatura é uma forma de determinados agentes colaborarem na redução dos desequilíbrios sociais e económicos que a sociedade apresenta e para a qual os estados não têm na maioria dos casos capacidade para resolver. Mas se por um lado, a prática do empreendedorismo social é encarado por alguns autores como a acção de agentes sem fins lucrativos com vista a resolver problemas sociais, para outros autores empreendedorismo social é encarado como sendo no caso das empresas, acções de responsabilidade social corporativa (RSC ).

Segundo (Kerlin, 2006), em âmbito académico, o termo empresa social abrange as organizações orientadas para o lucro, mas envolvidas em actividades socialmente benéficas (filantropia corporativa ou responsabilidade social corporativa), ou seja, são empresas que medem as metas de lucro com os objectivos sociais (híbridos). Fora desse espaço de discussão, a empresa social é entendida como uma organização sem fins lucrativos que gera receita para manter sua missão de caridade. Esta é a perspectiva tida em conta no estudo empírico da presente dissertação e é também a abordagem contida na análise do estudo de caso, que pretende analisar os efeitos que estes agentes produzem, num contexto como o descrito atrás e saber os benefícios que os próprios podem obter dessa mesma acção.

Com base na problemática apontada o estudo de caso escolhido pretende responder a uma pergunta central que é, saber quais os efeitos da responsabilidade social levada a cabo pelas empresas.

As proposições do estudo estão baseadas no referencial bibliográfico, apresentado, que permitiu formular as seguintes proposições:

P1: O perfil do empreendedor influencia a forma da empresa interagir com o meio envolvente

A Proposição 1 tem como propósito tentar responder a uma das questões levantadas por esta investigação, de perceber se o empreendedor influencia a forma de interagir com o meio em que se insere a empresa.

P2: Os stakeholders que interagem com a empresa beneficiam das suas actividades económicas e das suas acções de responsabilidade social

A Proposição 2 tem como propósito compreender em que medida é que o meio em que a empresa se insere beneficia com a actividade económica da empresa e com as suas acções de responsabilidade social.

P3: A empresa que desenvolve actividades de responsabilidade social pode beneficiar do investimento realizado com essas actividades

A Proposição 3 tem como propósito perceber se a empresa que desenvolve iniciativas de responsabilidade social beneficia com as mesmas e em que medida.

### **1.3. Metodologia**

Um trabalho de investigação supõe ter um objectivo para o qual existe um resultado esperado a alcançar. Esta dissertação em concreto tem como objectivo, abordar as iniciativas de responsabilidade social corporativa de uma empresa de referência nesta área em Portugal, e analisar os seus efeitos, no meio económico e social em que a empresa se insere e em simultâneo analisar os possíveis benefícios que a própria marca pode retirar do seu exercício.

Este estudo implica assim, o recurso a métodos de recolha de investigação que se definem como “*um conjunto* mais ou menos estruturado e coerente de princípios que devem orientar o conjunto dos procedimentos do processo no qual se inscreve (nomeadamente as técnicas utilizadas) ” (Ketele & Roegiers, 1993).

Para chegar ao fim pretendido, o presente trabalho de investigação desenvolve a parte empírica, a qual consiste no estudo do caso Delta Cafés. Assim, utilizando esta metodologia (Yin, 1994) começa-se por apresentar a empresa, o seu contexto, e as suas práticas de responsabilidade social. Posteriormente, são analisados os dados recolhidos através de duas metodologias complementares: uma metodologia qualitativa, através da qual se estuda o caso Delta Cafés recorrendo a entrevistas, e uma metodologia quantitativa, através da qual se analisa o impacto das práticas de responsabilidade social da Delta Cafés recorrendo a um questionário. A utilização destas duas metodologias complementares permite, por um lado, compreender em profundidade as motivações da empresa no que respeita a responsabilidade social (metodologia qualitativa) e, por outro lado, analisar a percepção que o público em geral tem das acções de responsabilidade social praticadas por esta empresa. Tal permitirá inferir se há uma percepção adequada pelo público em geral da actividade da empresa nesta área.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação é constituída por seis capítulos principais. O primeiro inclui um resumo do enquadramento do tema e descreve de forma sucinta a metodologia utilizada, formula o problema, apresenta os objectivos gerais e os específicos da investigação. O capítulo seguinte apresenta uma revisão de literatura dos temas que se considerou pertinente explorar para atingir os objectivos propostos.

O terceiro capítulo desenvolve com maior pormenor a metodologia utilizada na investigação. O quarto capítulo avança com o desenvolvimento do estudo de caso que a presente dissertação se propôs realizar. A análise dos resultados obtidos através do estudo de caso são apresentados no quinto capítulo e finalmente o sexto capítulo apresenta as conclusões finais retiradas de todo o trabalho de investigação realizado.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Empreendedorismo**

O conceito de empreendedorismo recebeu importantes contributos para a sua fundamentação teórica ao longo do século passado sobretudo nas suas últimas décadas. A discussão académica em torno da sua conceptualização reflecte a importância que lhe é votada por ser entendido como uma solução para a criação de valor, e, consequentemente para o desenvolvimento económico das nações, fazendo-se notar particularmente a sua importância em países como Portugal que possuem relativos atrasos de desenvolvimento e baixos níveis de produtividade. É importante salientar que “o elemento central deste fantástico processo de criação de valor é o empreendedor, e o ingrediente indispensável é o risco, sem os quais, não existem condições para acompanhar a aceleração do crescimento que se verifica em certos países.”(Sarkar, 2010). Assim sendo, a solução para Portugal conseguir superar a média de crescimento económico da União Europeia terá de passar pelo empreendedorismo.

Sendo este conceito cada vez mais utilizado como recurso, para definir o desempenho e a atitude diferenciadora que alguém pode ter perante a sociedade em que se insere, vale a pena que este estudo se detenha em algumas das perspectivas ou definições existentes acerca do mesmo.

Segundo (Sarkar, 2010) na sua incontornável obra sobre empreendedorismo e inovação já atrás citada, “a palavra *empreendedorismo* deriva do francês *entre* e *prendre* que significa qualquer coisa como “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor”. Mas a sua prática vai muito para além desta análise terminológica e pode ser mais explicada mediante a análise de alguns autores, na abordagem que fizeram ao termo e à sua potencial capacidade construtiva.

Embora muitas transformações socioeconómicas tenham acontecido desde que Schumpeter (1934) escreveu a *Teoria do Desenvolvimento Económico*, a actualidade das relações entre os agentes envolvidos na obra, tornam este autor objecto indispensável de análise na temática do empreendedorismo (Martes, 2010). Nesta obra *resistência e conflito institucional* são dimensões fundamentais na acção empreendedora, visto que, perante as

dificuldades, o indivíduo necessita de inovar para superar as dificuldades, e como tal, para o autor inovar produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento.

Assim sendo, o indivíduo (empreendedor) é a unidade básica de análise na relação entre a economia e o empreendedorismo, e é na inovação e no conflito com as instituições<sup>1</sup> que se encontra a génesis da acção empreendedora.

Ainda de salientar que para este analista clássico da teoria económica existe uma diferença entre o capitalista e o empreendedor: o primeiro adapta-se e o segundo inova. Empreender não é apenas o acto de desenvolver um negócio e competir para sobreviver. Empreender é, segundo Schumpeter (1934), inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação, ou uma acção capaz de romper com o fluxo económico contínuo. É também aquele que consegue novas combinações dos meios económicos que são capazes de produzir desenvolvimento económico.

Para Schumpeter (1934) o empreendedorismo pode assumir-se de várias formas, sendo elas a introdução de um novo produto, de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais, ou finalmente, a criação de uma nova empresa.

Passado mais de meio século sobre este marco histórico, a definição está longe de ser consensual. Pois, continuando a ser considerada figura central da actividade económica, o empreendedor continua a ser um enigma para os economistas. Mas é certo para alguns analistas, que as motivações e as condições do seu sucesso são o coração do processo produtivo (Boutilier & Uzunidis, 2002).

Para Sarkar (2010), por exemplo, também bastante inspirado na perspectiva Schumpeteriana e na importância que o clássico atribui à concepção de empresas como principal motor da economia, define sinteticamente o empreendedorismo como “o processo de criação e/ ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.”.

Mas é certo que o empreendedor assume especial destaque no conceito de empreendedorismo e por isso existe a procura incessante de tentar caracterizá-lo, criando

---

<sup>1</sup> Como Instituições o autor considera a concorrência e os consumidores.

tipologias. Miner (1997) propõe uma tipologia de empreendedor baseada em testes realizados numa amostra de cem empreendedores de sucesso à qual Sarkar (2010) dá destaque:

1. O tipo de empreendedor *Verdadeiro Gestor* que é caracterizado por:
  - Desejo de exercer poder;
  - Elevadas capacidades de comunicação e supervisão;
  - Forte necessidade de promoção e actualização;
  - Desejo de executar tarefas de gestão rotineiras;
  - Atitude positiva em direcção à autoridade.
2. O tipo de empreendedor *Gerador de Ideia* que tem em comum:
  - Ser inovador;
  - Resolver os problemas;
  - Muito inteligente;
  - Avesso ao risco.
3. O empreendedor *Super-vendedor* enfático que:
  - Tem empatia e estilo cognitivo;
  - Tem habilidade de construir estratégias de alianças facilmente;
  - Tem o desejo de ajudar os outros;
  - Valoriza o processo social e tem uma forte necessidade de relações de harmonia, acredita que a força das vendas é uma chave de estratégia.
4. O tipo *Pesquisador pessoal (personal achiever)* que inclui as seguintes características:
  - Forte iniciativa pessoal;
  - Controlo interno;
  - Forte compromisso com o seu empreendimento;
  - Desejo de obter informação e aprender;
  - Desejo de planear e definir objectivos para o futuro;
  - Desejo de feedback nas suas realizações;
  - Coloca grande valor nas carreiras em que os objectivos, as realizações individuais e as exigências de trabalho são enaltecidos;
  - Coloca um valor reduzido nas carreiras em que predominam os grupos de referência.

Para (Miner, 1997) este último é o que descreve com maior exactidão o verdadeiro empreendedor, por preencher os requisitos de criação de empresa e que está mais apto a alcançar o sucesso (Sarkar, 2010).

Voltando ao inicio deste ponto, existe um reconhecimento generalizado de que a capacidade de empreender é indispensável para criar o futuro – *melhores futuros* como referem os autores (Simões & Dominginhos, 2006).

Mas embora o empreendedor seja o elemento principal do empreendedorismo e do consequente desenvolvimento, o empreendedorismo é visto como um processo sistémico e que resulta da interacção do trinómio empreendedor/ oportunidade/ projecto e destacam o indivíduo no papel de empreendedor que identifica oportunidades e as transforma em projectos concretos (Simões & Dominginhos, 2006). Deve destacar-se destes autores que o empreendedor não pode actuar sozinho, e que além disso, está inserido num contexto que influencia as suas atitudes e comportamentos e a sua capacidade de concretizar as oportunidades. O empreendedorismo não é portanto, um fenómeno apenas individual, é também social, na medida em que as percepções individuais são condicionadas simultaneamente pela base de conhecimento individual e por um clima socioeconómico e cultural, mais ou menos propício à inovação e à formulação de novas soluções.

Tendo em conta o facto de o empreendedorismo ser um processo que é influenciado pelos contextos em que o empreendedor está inserido (Bruin & Dupuis, 2003) descreve vários tipos de empreendedorismo:

- Empreendedorismo por necessidade;
- Empreendedorismo ético;
- Empreendedorismo de capital;
- Empreendedorismo electrónico;
- Empreendedorismo familiar;
- Empreendedorismo comunitário;
- Empreendedorismo municipal;
- Empreendedorismo estatal;
- Empreendedorismo local;
- Empreendedorismo na terceira idade;
- Empreendedorismo em jovens;

Com base nas várias vertentes ou tipologias de empreendedorismo, o próximo ponto introduz uma outra forma de empreendedorismo que não tem propriamente o objectivo de criar riqueza mas que, tem um valor importante para o desenvolvimento das sociedades e tem assumido por isso uma importância crescente nas últimas décadas – o empreendedorismo social.

## **2.2 Do Empreendedorismo ao Empreendedorismo Social**

Encontrar uma divisão entre estes dois conceitos não é tarefa fácil, e ainda menos é, saber onde começa um e termina o outro. Aceitando a definição de empreendedorismo como no senso comum muitas vezes se define, como sendo a iniciativa de criar uma empresa, não se poderá esquecer que a criação de uma empresa antes de mais, é um processo social mais do que um processo individual (Boutillier & Uzunidis, 2002), ou seja, os impactos mais alargados que o empreendedorismo pode ter na sociedade, surgem na forma de empreendedorismo social (Sarkar, 2010).

Tal como no empreendedorismo, também no empreendedorismo social existe como ponto central: o empreendedor social. E estes são indivíduos que têm soluções de inovação para problemas sociais. São ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações em larga escala (Sarkar, 2010).

A criação de empresas é um feito muito importante na sociedade, quer para o cidadão que financia esta criação, quer para o estado desesperado com o desemprego, quer pela precariedade para todos os agentes que são afectados por esta criação, pelo que, facilmente se confunde empreendedorismo com o empreendedorismo social (Boutillier & Uzunidis, 2002). O empreendedorismo deve ser antes de mais entendido para se compreender o verdadeiro sentido do empreendedorismo social, pois segundo estes autores, para alguns estudiosos do tema, o empreendedorismo social é uma evolução do primeiro.

O dilema verificado na dicotomia destes termos é resolvido pelos autores (Zahra et. al, 2009) com a criação do conceito *Riqueza total*. Para estes, este termo ilustra como as entidades empreendedoras conseguem ter várias graduações e combinações de geração quer de riqueza económica quer social. Num extremo, uma entidade empreendedora foca-se

exclusivamente na criação de riqueza económica sem dar atenção à criação de valor social, no outro extremo por seu lado encontram-se os empreendedores sociais que podem dedicar os seus recursos exclusivamente à criação de riqueza social ignorando a geração de lucro. Assim sendo e como existem definições que oscilam entre uma e outra vertente, para estes autores a definição de *Riqueza total* demarca-se de uma ou de outra definição.

Acima de tudo, o empreendedorismo social requer apreciar as motivações individuais e de grupo de quem assume o risco de conceber e construir novas organizações ou modelos de negócios (Zahra et. al, 2009). O que significa que, determinados indivíduos com certos valores, capacidades e qualificações se sintam atraídos para o empreendedorismo social, procurando oportunidades e respostas inovadoras que respondam à criação de riqueza social. Com base neste pressuposto, (Zahra et. al, 2009) definem empreendedorismo social como as actividades e processos desenvolvidos para descobrir, definir e explorar oportunidades para obter riqueza social através, utilizando novas actividades ou gerindo as organizações existentes de uma forma inovadora.

Mas as preocupações éticas também se encontram quando coexiste o pensamento económico com o desejo de gerar riqueza social (Zahra et. al, 2009). Os desafios que se propõe a resolver variam conforme os interesses e motivações dos empreendedores e estão profundamente enraizados nos seus valores. De ressalvar que o meio é um factor que influencia o empreendedorismo e o empreendedorismo social, pois ambos tipos de empreendedorismo são influenciados pelo contexto em que se inserem. Este factor é imprescindível para perceber como e porquê se processam as actividades de ambos os tipos de empreendedorismo (Mair & Martí, 2006).

O empreendedorismo social como prática que integra a criação de valor económico e social tem uma grande herança e encontra-se espalhada por muitos sítios do mundo (Mair & Martí, 2006). Mas para estes autores, enquanto o empreendedorismo com objectivos económicos tem tido desde há muito uma enorme atenção por parte da academia, apenas mais recentemente alguns pesquisadores têm analisado o empreendedorismo do ponto de vista do motor social que é. Muitos são os exemplos contemporâneos que o demonstram. Veja-se o caso referido por (Mair & Martí, 2006) o do Banco Grameen fundado pelo Professor Muhammad Yunus em 1976 para erradicar a fome, e que ganhou o prémio Nobel da Paz em 2006. Merece aqui nota de destaque tendo em conta a cedência de micro-crédito a inúmeros

pequenos empreendedores, que pelo mundo fora tiveram a possibilidade de sair da miséria em que viviam.

De salientar os três grupos de autores que para (Mair & Martí, 2006) definem o empreendedorismo social de forma distinta:

- Iniciativas sem fim lucrativo e esquemas administrativos criados para gerar valor social (Austin, Stevenson, & Wei-skiller, 2003; Boschee, 1998).
- Outro grupo de autores que vê o empreendedorismo social como um meio para minorar os problemas sociais e para catalisar transformações sociais (Alvord *et al.*, 2004).
- E um terceiro grupo que é aquele, com que se identifica o tema da presente Dissertação, e que considera o empreendedorismo social a prática da responsabilidade social de uma empresa comprometida com parcerias que ficam para além do seu negócio (Sagawa & Segal, 2000; Waddock, 1988).

A definição de empreendedorismo social para Mair e Martí (2006) deve considerar em primeiro lugar que este conceito é um processo de criação de valor através da combinação de recursos de diferentes formas. Depois esta combinação de recursos realiza-se para explorar oportunidades que criem valor social, através do conhecimento das necessidades existentes, propiciando assim a criação de mudanças sociais. Por último, os autores consideram que, sendo um processo, o empreendedorismo social pode dizer respeito não apenas à criação de uma nova iniciativa como também às várias iniciativas geradas dentro de uma organização a que se denomina de *intraempreendedorismo social*.

Mas não é o facto de ser não-lucrativa que torna uma actividade de âmbito social em empreendedorismo social, já que também em actividades lucrativas pode ser gerado empreendedorismo social. Este é aliás, muitas vezes o melhor modo de encontrar capitais para poder utilizar (Mair & Martí, 2006). O caso do Banco Grameen atrás citado, com os lucros gerados na sua principal actividade, aplica-os na criação de novos negócios.

Em conclusão, pode dizer-se que a maior diferença entre empreendedorismo e empreendedorismo social se baseia na prioridade relativa dada a criação de riqueza social versus criação de riqueza económica (Mair & Martí, 2006). Ao citar Venkataraman (1997) os autores defendem que a riqueza social é um sub-produto do valor económico criado, e que,

para o empreendedorismo social a criação de valor social é o principal foco. No entanto, tal pode implicar na mesma, a criação de rendimento por parte destes empreendedores. Ou seja, embora não seja o objectivo principal, entende-se que é necessário encontrar formas de se auto financiar, pelo que a obtenção de lucro é possível em actividades desta natureza. Ou indo mais além, como os autores que encontram na prática de responsabilidade social uma forma de empreendedorismo social, cuja missão das empresas que a praticam vai além da intenção de gerar lucro, criando valor social.

### **2.3 Empreendedorismo Social**

A redução da despesa do Estado com os serviços sociais verificada em muitos países torna fundamental a necessidade de obter fundos através de outras entidades para resolver problemas sociais. O recurso ao sector privado e as organizações não lucrativas é recorrente por consequência. É nesta lacuna que o empreendedorismo social surge e se desenvolve e que do ponto de vista teórico gera tanta curiosidade. Mas a sua prática é abordada por vários autores como sendo resultado da forma de como é posto em prática (Zahra et. al, 2009). Com base nesta lógica para estes autores existem três tipos de empreendedor:

- *Artesão Social* que se foca em procurar e resolver necessidades sociais locais em pequena-escala.
- *Empreendedor Construtor* que é o que explora oportunidades falhas de mercado, preenchendo falhas de clientes carentes para introduzir reformas e inovações para o sistema social mais amplo.
- e, finalmente, o *Engenheiro Social* que é aquele que identifica problemas no sistema social existente introduzindo mudanças revolucionárias para os tentar resolver. Para estes autores este tipo de empreendedor varia consoante descobre as oportunidades sociais, sendo estas que determinam o seu impacto no sistema social e juntam assim os recursos necessários para ir atrás dessas oportunidades.

A importância do empreendedorismo social na sociedade é grande. Aquela que é considerada a economia social (Nicolau & Simaens, 2008) "é constituída por um vasto conjunto

de organizações que desempenham um importante papel social, ao mesmo tempo que vão adquirindo relevância económica pelos serviços que prestam, pelo rendimento que geram e distribuem, e pelo significado que têm no desenvolvimento e sustentabilidade de muitas comunidades locais, principalmente num contexto de globalização em que as actividades económicas se desenvolvem segundo lógicas que ultrapassam fronteiras nacionais”.

Retendo neste conceito, a economia social constitui um terceiro sector que provém da sociedade civil posicionada entre o Estado e o Mercado. Este sector complementa os restantes e entrecruza-se com eles no desenvolvimento das suas actividades. Público, Privado e Social, encontram-se cada vez mais na prossecução dos seus objectivos e por terem entre eles fronteiras muito ténues, os governos recorrem ao sector privado para fazer *outsourcing* dos serviços que lhe cabe prestar; por outro lado, o sector social colmata as falhas de mercado e da acção pública e recorre ao sector público e privado para obtenção de fundos. Por sua vez as empresas são cada vez mais incentivadas a juntar às actividades lucrativas, preocupações sociais na exploração de recursos (Nicolau & Simaens, 2008) tal como o estudo de caso da presente dissertação pretende verificar.

Nesta mesma linha, António Guterres (Alto-Comissário das Nações Unidas para os refugiados) no prefácio de Leal et al. (2011) em que refere que a única forma que existe de criar riqueza é criando bem-estar junto da sociedade e sobretudo em cidadãos especialmente desfavorecidos. Prossegue referindo também que não se trata de donativos mas de criar condições para que uma comunidade se desenvolva. Atribui este papel a uma economia social que requalifique as pessoas integrando-as. Também aqui e mais uma vez se atribui à empresa a função vital de criar sustentabilidade na sua gestão para que os *stakeholders* usufruam de mais-valias ao nível económico, social e ambiental, com o objectivo geral de construir uma sociedade com menos desequilíbrios.

Nesse seguimento, é certo que políticas de responsabilidade social corporativa levam a que muitas empresas se relacionem com organizações da economia social, aspecto que é objecto de análise no estudo de caso à frente realizado. À partida, essas organizações estão mais vocacionadas para o desenvolvimento de projectos desta natureza. E como o sector privado é uma fonte importante de financiamento, os programas de responsabilidade social corporativa podem influenciar bastante a forma de como estas organizações são geridas (Nicolau & Simaens, 2008).

Mais do que uma unidade técnico-económica descrita na teoria neoclássica, tendo como único fim, o de gerar lucro para os accionistas, hoje sobrepõe-se a ideia da empresa ser uma unidade económica e social, que, como referido atrás, é responsável perante os seus *stakeholders* e portanto pela sociedade em que está inserida (Nicolau & Simaens, 2008). Este é o conceito que será desenvolvido no próximo ponto ao aprofundar a responsabilidade social corporativa.

## **2.4 Responsabilidade Social**

### **2.4.1 Contexto actual**

A procura de um modelo mais sustentável de evolução da sociedade tem constituído preocupação dominante nas últimas décadas face ao conjunto de oportunidades e ameaças, que afectam o conjunto do tecido social, a estrutura das actividades económicas e o equilíbrio ambiental (PCM, 2007).

Para as instituições europeias e nacionais, um desenvolvimento sustentável pressupõe a preocupação com o presente e com o futuro das gerações vindouras, pelo que existe como preocupação central, proteger os recursos vitais que promovam coesão social e uma maior protecção do ambiente. Na base das políticas internacionais e comunitárias de desenvolvimento sustentável tem-se procurado promover a harmonia entre a natureza, economia e a sociedade. Neste sentido a União Europeia adoptou, no Conselho Europeu de Gotemburgo, em 2001, uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável.

A Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS) reflecte estas preocupações e encontra-se inserida numa iniciativa global iniciada na Conferencia das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento (CNUAD), também designada Cimeira da Terra, em 1992, onde, os países foram incentivados a criar estratégias nacionais de desenvolvimento sustentável.

*Retomar uma trajectória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atractivos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social* (PCM, 2007).

Na actualidade, normas e códigos voluntários orientam-se para a necessidade de generalizar a adesão das empresas aos valores que as mesmas divulgam, e a estandardizar a informação referente ao respeito dos compromissos assumidos em matéria de responsabilidade social (Diz & Serantes, 2005).

No entanto, neste quadro a moral é um factor que não é alheio a uma lógica de sustentabilidade nas organizações, pois esta ganha maior importância, na medida em que o comportamento moral numa organização é potenciado com o estabelecimento de sistemas de controlo adequados às novas exigências sociais, que permitem emitir informação credível acerca da gestão sustentável da empresa (Diz & Serantes, 2005).

Apenas dentro de um comportamento moral, faz realmente sentido falar de gestão de responsabilidade social, de compromissos adquiridos pela organização e da demonstração da sua responsabilidade (Diz & Serantes, 2005). É na perspectiva das organizações que analisaremos a responsabilidade social no ponto que se segue.

#### **2.4.2 Responsabilidade Social Corporativa – Evolução conceptual.**

Um ponto de referência para a definição de RSC vem do Comité para o Desenvolvimento Económico (CDE) na sua publicação de 1971 *Responsabilidade Social dos Negócios Empresariais*. O (CDE, 1971) acerca deste assunto refere que “a função dos negócios com o consentimento público e no seu princípio base existe para servir construtivamente a sociedade – para a satisfação da sociedade”. Refere ainda que, o contrato estabelecido entre os negócios e a sociedade tem vindo a mudar de um modo significativo. Esta instituição considera que os negócios empresariais têm vindo a ser chamados a assumir mais responsabilidades na sociedade e a servir um maior leque de valores humanos. Pretende-se que, estes agentes da sociedade contribuam com algo mais do que suprir bens e serviços em quantidade.

Mas o conceito de responsabilidade social corporativa tem uma longa história. De facto, existem evidências da sua prática recuando alguns séculos (Carrol, 1999). Uma das retrospectivas mais referenciadas sobre o tema é a de (Carrol, 1999). Nesta obra, o autor faz uma análise criteriosa da evolução do conceito ao longo das décadas que vale a pena analisar para se perceber qual a sua evolução. No entanto, a sua análise é feita a partir da literatura da

segunda metade do século XX, altura em que, segundo este, os estudos formais escritos, começam a surgir.

Embora existam evidências da responsabilidade social corporativa em todo o mundo, (Carrol, 1999) resolve debruçar-se na literatura existente nos Estados Unidos, onde esta era mais abundante na altura, e onde as acções de RSC eram também mais evidentes.

Segundo este autor, no inicio da literatura foi muito mais abordada a responsabilidade social do que a responsabilidade social corporativa. Isto deveu-se provavelmente a que nesta época ainda não existisse o domínio e a proeminência da empresa moderna. O ponto de partida para Carrol surge com *Social Responsability of the Businessman* (Bowen, 1953) sendo esta a obra que marca, o inicio do período moderno da literatura sobre o tema da responsabilidade social corporativa. Para Bowen (1953) os negócios das maiores empresas influenciavam a vida dos cidadãos em muitos aspectos, pelo que, este autor define de certa forma a responsabilidade social corporativa como sendo “a obrigação que o homem de negócios tem em perseguir aquelas políticas, para tomar aquelas decisões, ou seguindo aquelas linhas de acção que são desejáveis em termos de objectivos e valor da nossa sociedade”. Dada a antecedência com que este trabalho surgiu, Carrol considera na sua obra que (Bowen, 1953) deveria ser chamado de “pai da responsabilidade social corporativa”.

Outro autor analisado por (Carrol, 1999) foi Keith Davis (1960). Segundo este a responsabilidade social é uma ideia vaga que deve ser vista num contexto de gestão. Além disso, defende ainda que, algumas decisões de negócio responsáveis podem ser justificadas por um longo processo de racionalização, com o objectivo de ter um bom retorno de lucro para a empresa. Davis (1960) ficou conhecido por estabelecer uma forte relação entre responsabilidade social e o poder dos negócios, considerando que “...as responsabilidades sociais dos homens de negócios devem ser proporcionais ao seu poder social...”.

Alguns anos mais tarde Davis vai mais longe e aborda o lado ético desta área, no sentido em que a responsabilidade social nasce na preocupação das consequências éticas dos actos de cada um, e na medida em que estes podem interferir nos interesses dos outros (Davis, 1967).

Outro bom contributo para a evolução da definição de Responsabilidade Social é segundo Carrol, a de Joseph W. McGuire. No seu livro *Business and Society* (1963) ele refere: “A ideia de responsabilidade social supõe que a empresa tem, não apenas deveres legais e económicos

mas também determinadas responsabilidades para com a sociedade que vão para além dessas obrigações”.

Outro autor de importância significativa foi George Steiner (1970). Na primeira edição do seu livro *Business and Society* (1971) : “Os negócios são fundamentais na economia...têm a responsabilidade de ajudar a sociedade a conseguir os seus objectivos básicos e têm algumas responsabilidades. Quanto maior se torna uma empresa mais são estas responsabilidades, mas todas as empresas podem assumir partilhas sem custos e ainda como um caminho para atingir lucro. A percepção de responsabilidade social é mais uma forma de gerir o modo de como se tomam decisões, do que uma grande mudança na tomada de decisão económica”. Para o autor, esta é também uma forma de zelar pelos interesses sociais em oposição à velha perspectiva, de conseguir a curto prazo atingir apenas os seus próprios interesses.

Mais tarde outra definição curiosa e digna de reparo para Carrol é a de H. Gordon Fitch de 1976, em que definiu a responsabilidade social corporativa como a perspectiva de resolver problemas sociais, muitos deles causados pelas próprias empresas.

Carrol apresenta também uma definição da sua própria autoria de 1979, num modelo conceptual baseado na literatura que até então existia. Para Carrol a responsabilidade social das empresas ultrapassa o aspecto económico, legal, ético e as expectativas que uma sociedade tem das organizações num determinado período de tempo. Mas de facto para o autor, antes de mais, uma empresa é uma unidade elementar da economia na nossa sociedade, sendo que tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade quer e os quais deve vender para obtenção de lucro. A viabilidade económica é algo que os negócios fazem pela sociedade. Inclusivamente Carrol apoia-se em (Drucker, 1984) ao defender que os negócios devem converter os problemas sociais em oportunidades de negócio.

Mas deixando a obra de Carrol e olhando para estudos mais recentes, percebe-se que o conceito de responsabilidade social, nem sempre é designado como tal. Veja-se por exemplo um estudo mais recente em que a responsabilidade social corporativa é designada de filantropia corporativa (Porter & Kramer, 2002). Para os autores esta é uma ideia em declínio, porque os executivos estão cada vez mais pressionados pela necessidade crescente de lucros a curto prazo, pelo que esta requer um enquadramento estratégico pormenorizado para

produzir os efeitos desejados e actualmente as acções desenvolvidas com esta natureza nem sempre têm essa atenção.

Dentro da mesma lógica (Santos, 2003) estabelece comparações entre a responsabilidade social e a filantropia. Mas para estes a primeira não é necessariamente sinónimo da segunda, mas representa a sua evolução ao longo do tempo. Enquanto a filantropia trata das acções beneméritas da empresa por meio da sua participações em campanhas isoladas ou doações aleatórias que faz a instituições sociais, o conceito de responsabilidade social possui uma amplitude muito maior. Ao exercer a responsabilidade social corporativa, a empresa coloca todos os seus produtos, serviços e os seus recursos financeiros ao serviço da comunidade, tornando-se co-responsável, para além desta última ter um enquadramento estratégico na visão e princípios da empresa, aspecto fundamental a ter em conta como se verificará no ponto seguinte.

Para (Dahlsrud, 2006) a confusão que existe à volta do conceito não se encontra tanto na sua definição mas sim na forma em como a responsabilidade corporativa é construída num contexto específico. No seu artigo o conceito é visto como uma construção social.

A importância do enquadramento da responsabilidade social na estratégia das empresas é um aspecto que deve ser tido em conta por estas, como forma de atingir o valor pretendido, pelo que, tal consideração será analisada com mais detalhe no ponto que se segue.

#### **2.4.3 A Responsabilidade Social incorporada na estratégia das empresas.**

A responsabilidade social corporativa requer os seus esforços. Mas muito do seu esforço de execução ou implementação pode ser facilitado se houver uma verdadeira integração da mesma na estratégia das empresas.

A forma como uma empresa gere a sua estratégia de responsabilidade social com os interesses económicos dos vários *stakeholder* é um ponto essencial para a prevalência destas iniciativas. A orientação estratégica da filosofia de responsabilidade social corporativa pode suportar os seus interesses financeiros, bem como outros interesses que os *stakeholders* tenham na empresa (Logsdon & Burke, 1996). Para estes autores, orientar estas acções numa

perspectiva mais estratégica é a chave para que se realizem mais actividades de responsabilidade social corporativa que não deixem de servir os interesses dos *stakeholders* de forma adequada.

A responsabilidade social corporativa é estratégica quando os seus campos de acção produzem substanciais benefícios para a empresa, em particular suportando as actividades do *core-business* da empresa e assim contribuindo para que esta cumpra a sua missão. O que estes autores propõem é que se analise a ligação entre a responsabilidade social corporativa e os interesses estratégicos da empresa e que assim se beneficie da primeira.

A criação de valor é o objectivo mais crítico para a empresa e para o seu processo estratégico de tomada de decisão. Em função de ajudar as actividades de responsabilidade social corporativa a contribuir para a criação de valor, com base na literatura analisada, os autores criaram cinco dimensões da RSC: Centralidade, Especificidade, Pro-actividade, Voluntarismo e Visibilidade.

**Quadro n.º 2.1 - Como se relaciona a Estratégia com a Responsabilidade Social Corporativa.**

Estratégia definida como:	Dimensões da estratégia	Resultado estratégico
Objectivos, missão (Ansoff, Andrews, Thorelli)	Centralidade: Proximidade aos objectivos e missão da empresa	CRIAÇÃO DE VALOR: Benefícios identificáveis, mensuráveis e económicos que a empresa espera receber.
Vantagem competitiva (Rumelt, Porter)	Especificidade: Capacidade para atingir benefícios privados para a empresa	
Planeamento (Quinn)	Proactividade: Grau em que o programa é planeado antecipando as tendências sociais e na ausência de crise	
Processo (Lyles)	Voluntarismo: Tomada de decisões na ausência de regulação.	
Padrão (Mintzberg)	Visibilidade: Observável e reconhecido crédito da firma pelos stakeholders internos ou externos.	

Fonte: Longsdon & Burke, 1996

A criação de valor é a dimensão que deriva de todas as outras e é o fim a que se propõe a empresa. Esta é a dimensão que mais se aproxima da relação entre responsabilidade social corporativa e a performance económica e acontece se a empresa reconhecer que a responsabilidade social é um investimento a longo prazo, em vez de a encarar como meros custos actuais.

Este estudo é tido como referência para outros autores (Husted, 2003; Nicolau & Simaens, 2008) que vêm na *Centralidade* e na *Especificidade* das actividades de responsabilidade social corporativa, em relação à estratégia da empresa, a forma de reduzir custos e de aumentar a vantagem competitiva no mercado.

O mito da estratégia filantrópica é outra abordagem que se apoia na importância de existir uma verdadeira ligação entre a responsabilidade social e a estratégia da empresa (Porter & Kramer, 2002). Neste caso, designadas de filantropia, como já foi anteriormente mencionado, determinadas actividades não podem ser consideradas como tal, nomeadamente nos casos em que a empresa apenas queira criar boa vontade, publicidade positiva bem como elevar a moral dos colaboradores (Porter & Kramer, 2002).

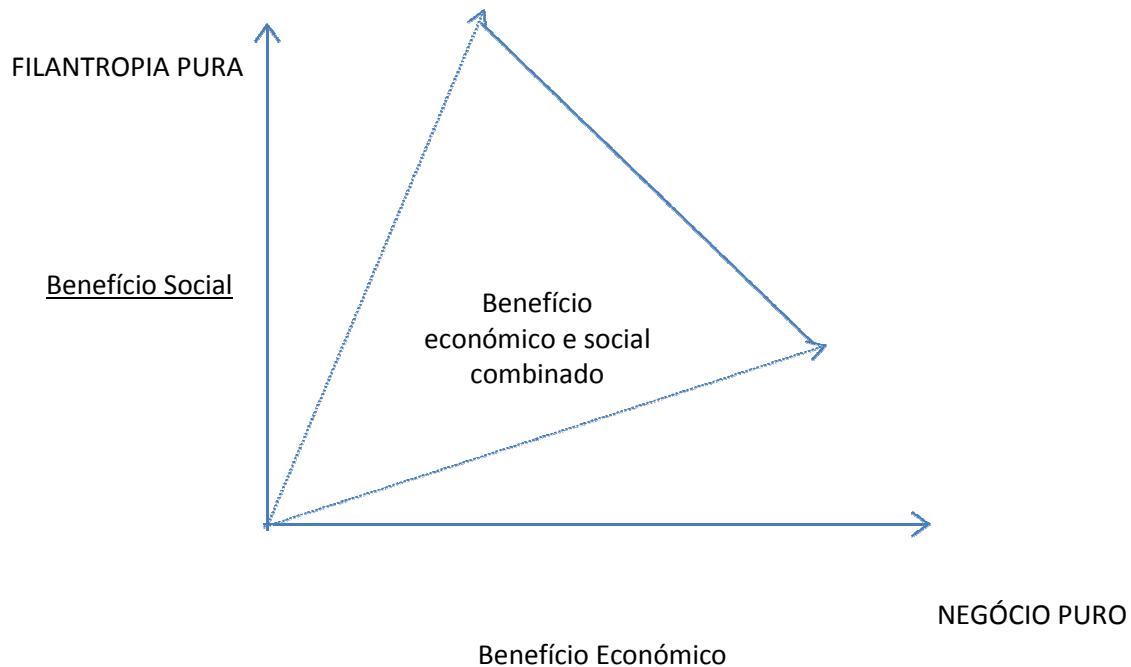
A perspectiva de que os objectivos sociais e económicos são distintos e que competem entre eles é incorrecta, ou seja, estes objectivos não estão constantemente em conflito mas estão em conexão. As empresas não funcionam isoladas da sociedade, aliás a sua capacidade para competir depende do contexto em que se inserem (Porter & Kramer, 2002). Neste artigo, os autores dão especial enfoque ao critério da região em que a empresa opera e a influencia que esta tem na melhoria do seu contexto. Mesmo que esse investimento seja aproveitado por outras empresas concorrentes, a empresa que contribui para essa melhoria é essencialmente mais beneficiada do que a concorrência, por vários motivos e essencialmente pela reputação que ganha através da acção filantrópica.

A competitividade actualmente depende da produtividade com que as empresas conseguem utilizar o trabalho, o capital, bem como os recursos naturais com que uma empresa consegue produzir bens e serviços. A produtividade depende da empresa ter trabalhadores educados e motivados. Preservar a natureza beneficia não só a empresa mas também a sociedade (Porter & Kramer, 2002). Segundo estes autores a resolução da maior parte dos problemas do mundo passam por mobilizar o sector empresarial de modo a beneficiar ambas sociedade e empresas dai a importância crescente da responsabilidade social das empresas.

Isto não quer dizer que todo o investimento traga benefícios sociais e nem que todo o benefício social traga competitividade. Mas a maior parte destes investimentos trazem benefícios só para os negócios e as contribuições de caridade geram apenas benefícios sociais. É apenas quando o investimento das empresas cria em simultâneo benefícios económicos e

sociais, que a filantropia e os interesses da empresa convergem. Veja-se a Figura n.º 2.1 apresentada a seguir que demonstra bem a importância da convergência das duas vertentes abordadas.

**Figura n. 2.1 - A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa.**



Fonte: Porter & Kramer, 2002

Embora algumas pesquisas analisadas mais à frente abordem a responsabilidade social corporativa como um factor influenciador da resposta do consumidor, não é claro para todos os autores que a RSC afecte genericamente o consumidor e por consequência o valor de mercado da empresa. Os autores (Luo & Bhattacharya, 2006) por exemplo, constataram num estudo que realizaram, que as acções de responsabilidade social corporativa em empresas com baixa capacidade de inovação, reduzem os níveis de satisfação dos clientes e, por meio desta insatisfação, prejudicam o valor de mercado da empresa. Ou seja, o retorno financeiro que as empresas retiram das suas acções de RSC depende de empresa para empresa e depende também de alguns factores internos. Ou seja, os benefícios são mais elevados em empresas que tenham produtos de alta qualidade e que combinem as acções externas de responsabilidade social corporativa com as competências internas da empresa.

Ou seja, empresas com elevadas capacidades internas, que desenvolvem o que os autores designam de estratégias “inteligentes” de responsabilidade social corporativa geram benefícios de mais longo prazo e de maior valor de mercado. O que leva a concluir que empresas que não estão internamente preparadas devem evitar acções desta natureza, pelo que os gestores de empresas devem antes de tudo analisar cuidadosamente o contexto da organização antes de implementarem iniciativas de responsabilidade social corporativa.

Mas regressando ao conceito de filantropia de (Porter & Kramer, 2002) esta consegue ter a melhor relação custo/benefício, e, por vezes, é a única forma de melhorar o contexto de competição. Contribuindo para, por exemplo, na melhoria da qualidade de vida, aumentando a capacidade do mercado para absorver os seus produtos.

Perceber a ligação entre a filantropia e o contexto competitivo ajuda as empresas a definir onde eles devem ajudar. Percebendo onde a filantropia consegue criar valor, encontra-se a forma de como conseguir o maior impacto social e económico através das suas contribuições. (Porter & Kramer, 2002). Enquanto as empresas permanecerem focadas nos benefícios das suas contribuições em vez do impacto conseguido, eles sacrificarão a oportunidade de criar valor social.

Em suma, podemos afirmar que não existe contradição entre melhorar o contexto de competição e ter um sincero compromisso para uma sociedade melhor. Além disso, quanto mais ligada estiver a filantropia de uma empresa com o seu contexto de competição maior será o contributo da empresa na sociedade (Porter & Kramer, 2002).

Existe a ligação entre dois conceitos que traz um contributo positivo à discussão: trata-se da relação entre capital social e responsabilidade social corporativa, procurando as intercepções, aplicabilidade e ganhos desses conceitos no contexto de pequenas e médias empresas (Santos & Silva, 2010). A superação das dificuldades encontradas pelas PMEs – Pequenas e Médias Empresas - passa pela sua integração em redes de cooperação. Independentemente do tipo de associação (redes interempresariais ou relacionamentos de parceria, por exemplo). O importante é referir que agir isoladamente implica grandes dificuldades.

Seguindo este raciocínio, a responsabilidade social pode potencializar o capital social das empresas por meio de uma articulação mais estreita com os *stakeholders* externos e das

dinâmicas positivas que isso gera ao nível dos *stakeholders* internos, sobretudo, entre trabalhadores/colaboradores. Pressupõe, dessa forma, a gestão contínua que toma em consideração e incorpora ao planeamento estratégico da empresa, as preocupações com a sustentabilidade da sociedade, a preservação dos recursos naturais e culturais.

A mudança na forma de gerir o negócio pressupõe, a assunção de que um compromisso no qual a implementação de processos produtivos e comerciais passe a estar baseada no estabelecimento de relações éticas, transparentes e solidárias da empresa com todos os seus *stakeholders*. Contudo, essas relações não se mostram fáceis de serem alcançadas para as PMEs, já que estão envolvidos peritos, planeamento de longo prazo e ainda um grande leque de actores cujas exigências podem tornar inviável qualquer iniciativa que ultrapasse o aspecto legal.

Os autores (Santos & Silva, 2010) remetem para estudos realizados em países europeus que justificam o aumento da responsabilidade social corporativa entre as PMEs europeias, pelo interesse em aumentar a sua reputação, obter maiores níveis de satisfação dos colaboradores, mas também devido à oportunidade de se fazerem novas parcerias, sobretudo, com empresas de grande dimensão. A responsabilidade social corporativa é impulsionada nestas parceiras na medida em que qualquer acordo realizado com grandes empresas exige à partida o cumprimento de determinados padrões sociais e ambientais. Além disso, essas práticas estão ainda associadas à redução de custos, à melhoria do serviço prestado ao cliente, aos incrementos na qualidade do produto oferecido e à tentativa de aumento na eficácia da gestão ambiental.

A aplicação do conceito de capital social à realidade das PMEs baseia-se em dois pontos: a primeira refere-se ao facto de que essas empresas já estão fortemente envolvidas em redes locais, em comunidades e em outras relações pessoais, permitindo o desenvolvimento de relacionamentos muito próximos (fornecedores, clientes e empregados). Outro ponto é que, as relações individuais e organizacionais desenvolvidas pelas PMEs podem ser mutuamente reforçadoras, ou seja, quanto mais uma empresa se envolve com outros actores, mais esses actores se envolvem com essa empresa (Santos & Silva, 2010). A discussão sobre o papel da empresa como facilitadora de desenvolvimento de uma sociedade ganha cada vez maior importância, sobretudo quando inserida em redes de cooperação com os seus diversos *stakeholders*.

Por meio das acções de responsabilidade social corporativa, as empresas podem acumular capital social quando, por exemplo, promovem o sucesso na carreira de seus empregados e compartilham informações entre as empresas. As PMEs europeias que estão mais envolvidas com responsabilidade social corporativa estão em redes de bons relacionamentos e, por isso, estão mais habilitadas a retirarem proveitos (não necessariamente económicos) dessas relações. O autor aponta ainda que, com as acções de responsabilidade social corporativa há uma melhoria na imagem e na reputação da empresa, e a partir disso ocorre um aumento nos níveis de confiança e de crenças compartilhadas entre esses dois atores (empresa, comunidade e/ou clientes).

Advogando nessa mesma direcção (Moon, 2001) afirma que, programas de responsabilidade social corporativa, como por exemplo, os de voluntariado empresarial, são importantes geradores de cooperação social, reciprocidade, de aumento de confiança social, de troca de recursos e, portanto, de reforço do capital social.

As vantagens desses programas, não são apenas visíveis internamente. A sinergia por elas desencadeadas extravasa o espaço da empresa e das pessoas neles envolvidas, reflectindo-se na comunidade de intervenção e nos seus destinatários finais (Moon, 2001).

As empresas não agem num vácuo, nem mesmo podem agir sozinhas no mercado. Necessitam de clientes, parceiros, fornecedores, empregados e outros actores que permitam o seu progresso financeiro. Dai que seja tão importante a gestão socialmente responsável e a teoria do capital social, visto que possibilitam essa aproximação e ainda os benefícios da aplicação desses conceitos para as pequenas e médias empresas (Santos & Silva, 2010). Os impactos e/ou benefícios das políticas de responsabilidade social de uma empresa podem acontecer a vários níveis, tais como, ao nível do consumidor, da marca e dos valores da própria marca como se pode perceber no ponto seguinte.

#### **2.4.4 Impacto da Responsabilidade Corporativa no mercado, no consumidor e na marca.**

Vale a pena deter-se no impacto que as iniciativas ou acções de RSC têm na forma de como o consumidor vê a marca e a entende, de modo a perceber possíveis vantagens que podem ser

obtidas da sua prática. Num estudo que analisa a influência do comportamento da empresa em várias actividades (Salmones et. al, 2007), no que concerne à lealdade em relação a um serviço, esta é medida na vertente mais afectiva, considerando o grau de compromisso e atitude do consumidor em relação a uma marca. O estudo parte do princípio de que as empresas têm responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas.

Vale a pena analisar a responsabilidade económica da empresa que aparece neste estudo relacionada com a produção e comercialização de produtos bem como a criação de valor que passa pela melhoria e inovação dos processos produtivo e de venda, que respondem por sua vez à procura dos clientes. Este estudo por seu lado centra-se no cliente e detém como primeiro antecedente da lealdade<sup>2</sup>, a percepção de comportamento responsável no âmbito comercial. Em concreto, para estes autores medirem a valorização das práticas comerciais, apoiaram-se em conceitos de qualidade e valor percebido, que são variáveis tradicionalmente estudadas na literatura sobre lealdade.

A responsabilidade legal por seu lado corresponde ao desenvolvimento das suas actividades nos termos estabelecidos pela lei, a responsabilidade ética baseia-se em ir mais além, elaborando códigos éticos e mantendo relações honestas com todos os seus *stakeholders*, incluindo os empregados, aspectos nos quais esta tese essencialmente se detém.

Embora existam trabalhos que analisam o efeito destas variáveis de responsabilidade social no comportamento do consumidor, as evidências empíricas desta influência ainda são limitadas, pelo que estes autores querem analisar os benefícios da responsabilidade social como ferramenta de marketing e o seu efeito nos consumidores.

O trabalho realizado por (Salmones et. al, 2007) pretende então aprofundar o estudo da lealdade do consumidor no contexto real, incorporando o conceito de responsabilidade social corporativa. Considerou para isso, a responsabilidade comercial em relação aos clientes, materializada em oferecer produtos de qualidade e preços justos e competitivos, assim como a percepção da dimensão social, que inclui uma actuação guiada pela legalidade,

---

<sup>2</sup> Os autores afirmam que um consumidor é leal a uma marca quando manifesta um compromisso profundo de recompra do produto ou serviço no futuro, sem lhe afectar os esforços de marketing realizados pelas restantes marcas para tentar que ele mude. Na base da investigação destes autores, a lealdade requer um compromisso entendido como confiança e reflecte o desejo do consumidor querer adquirir a mesma marca, baseada numa atitude positiva em relação à empresa, gerado por um processo interior de avaliação e que se reflecte na recomendação da marca a outras pessoas. Além disso, são considerados também outros aspectos de tipo cognitivo como são a tolerância a um preço mais alto dado pelo produto (Salmones et., 2007).

comportamento honesto e o investimento no desenvolvimento da sociedade. O estudo tem no entanto em conta que, o processo de lealdade pode ser influenciado pelos custos que o consumidor percebe ter com a mudança de marca.

No entanto, o conhecimento da actividade da empresa por parte dos consumidores é um factor crítico de sucesso da prática de uma política de responsabilidade social das empresas e pode inclusivamente inibir a sensibilidade do consumidor e explicar o facto de estas políticas não chegarem a influenciar o seu comportamento. Neste sentido, as empresas devem preocupar-se em responder às necessidades dos clientes oferecendo produtos que cubram as suas necessidades, mas esta perspectiva requer que esta atitude seja percebida pelos consumidores, visto ser importante para manter uma relação de lealdade com a marca, através da valorização do serviço (Salmones et. al, 2007). Actuar de forma socialmente responsável pode assim, influenciar a lealdade e a confiança em relação à empresa.

A confiança apoia-se na experiência do individuo com a marca, produzida tanto pelas relações directas derivadas do uso da mesma, como também por outros contactos indirectos procedentes da publicidade ou da reputação (Delgado & Munuera, 2001).

Por um lado a imagem social da empresa tem um efeito positivo sobre a avaliação dos seus produtos, por outro lado destaca outros autores que consideram que o comportamento ético pode ver-se como uma componente mais de qualidade de serviço, ou seja, a confiança que é transmitida ao consumidor influenciará na valorização que este faz da qualidade global do serviço recebido (Salmones et. al, 2007).

Uma empresa com códigos éticos bem definidos, que adopte uma filosofia de compromisso social em relação ao contexto, e de honestidade nas suas relações com todos os grupos de interesse, pode melhorar os seus resultados económicos devido às recompensas comerciais que dai advém. Isto porque, uma empresa responsável com o seu contexto aparenta ser responsável com o seu produto, e por outro lado, a honestidade da sua actuação gera confiança e segurança nos seus consumidores. Em conjunto, o efeito deste comportamento sobre a valorização do serviço é positivo (Salmones et. al, 2007).

Mas para serem definidos códigos éticos devem ser claros os valores da empresa e a sua Missão. Neste caso, cada organização deve definir quais os valores que considera relevantes,

sabendo que “os valores podem diferenciar uma empresa da sua concorrência, ao clarificar a sua identidade e servir como ponto de união para os seus membros” (Lencioni, 2002).

Para (Delgado & Munuera, 2001) as variáveis de natureza cognitiva são os principais componentes do capital da marca<sup>3</sup> de uma empresa. Para estes autores, com a incorporação do conceito “capital de marca” na literatura de marketing ficou definida a ideia de que as características intangíveis associadas à marca contribuem para o capital empresarial, pois oferecem à empresa uma plataforma para conseguir uma vantagem competitiva e a obtenção de futuros maiores benefícios. No entanto, é importante ressalvar o esforço tanto académico como empresarial em destacar a importância estratégica do capital de marca e justificar as investimentos destinados à sua construção que tem sido dificultado pela falta de coesão na sua definição e em encontrar instrumentos que o meçam.

Este estudo demonstra que a qualidade percebida, a *reputação* e a *lealdade da marca*, são variáveis que apresentam uma relação positiva e significativa com o capital de marca, sendo concretamente a lealdade a que mais contribui para o mesmo, em detrimento da variável *notoriedade* que os autores consideram não ter grande influencia no capital de marca, porque pelo facto do cliente se lembrar da marca não significa que dê preferência a esta no acto da compra ou que esteja mesmo disposto a pagar mais por ela.

Esta conclusão está em linha com boa parte da literatura que considera a lealdade como um dos principais indicadores parciais do capital de marca, ao vincular-se com uma posição de privilégio que a empresa tem em relação à restante concorrência, ou seja, esta é uma vantagem competitiva. Por fim, este estudo estabelece uma relação causal entre o capital de marca e o valor de marca.

No entanto, é fundamental haver verdadeiro carácter para criar valores sólidos. A criação de valores supõe que quando estes não são praticados devidamente podem causar que algumas pessoas dentro da organização se sintam marginalizadas e limitar também a liberdade estratégica e operativa da organização. Além disso, deixa a administração de uma empresa exposta a receber críticas severas e exige uma vigilância constante (Lencioni, 2002).

---

<sup>3</sup> Valor incremental ou acrescentado ao produto como consequência da marca. (Delgado & Munuera, 2001)

#### **2.4.5 Formas de exercer a Responsabilidade Social Corporativa.**

Perante a responsabilidade que a empresa tem de ajudar a resolver problemas do seu meio envolvente, preservação natural, direitos humanos e solidariedade social, a sua reputação e imagem junto das comunidades dependem bastante do seu empenho nas causas sociais.

“Pode mesmo afirmar-se que a Responsabilidade Social pode ser um factor diferenciador capaz de alavancar a vantagem competitiva. Pelo que é evidente que o envolvimento das empresas em programas de responsabilidade social é positivo para a marca” (Nicolau & Simaens, 2008).

O que é importante após esta conclusão é definir-se de que forma a empresa deve concretizar a responsabilidade social corporativa (Nicolau & Simaens, 2008). Para estes autores existem 4 formas mais utilizadas:

- Desenvolvimento de projectos sociais no âmbito interno da empresa;
- Donativos às organizações da economia social<sup>4</sup>;
- Patrocínio de projectos concretos desenvolvidos por organizações de economia social, marketing de causas e contratação de serviços;
- Alianças com organizações da economia social para desenvolvimento de projectos comuns.

As empresas têm diferentes envolvimentos consoante a modalidade que decidem desenvolver. Em caso da empresa decidir desenvolver directamente os seus projectos de Responsabilidade Social, terá de despender de maiores recursos humanos e financeiros, terá de fazer um acompanhamento mais próximo das actividades e terá de avaliar os resultados obtidos. Caso não haja afinidade entre a estratégia da empresa e o projecto de responsabilidade corporativa como foi abordado anteriormente corre-se o risco de não ter competências suficientes para atingir o sucesso.

---

<sup>4</sup> “Economia social é constituída por um vasto conjunto de organizações que desempenham um importante papel social, ao mesmo tempo que vão adquirindo relevância económica pelos serviços que prestam, pelo rendimento que geram e distribuem e pelo significado que têm no desenvolvimento e sustentabilidade de muitas comunidades locais.”(Nicolau & Simaens, 2008)

Caso a estratégia passe pela colaboração com entidades da economia social, o controlo é menos rigoroso, no entanto, a empresa fica desresponsabilizada do esforço efectuado em actividades para que, a empresa não está directamente vocacionado.

Os donativos para organizações da economia social são uma acção em que o doador, pouca ou nenhuma intervenção tem, no destino do donativo mas é uma das práticas habituais.

As alianças com organizações são uma modalidade que envolve ambas as partes de uma forma mais profunda e duradoura. Ambas as partes terão de contribuir com recursos e competências para uma finalidade que não conseguiram atingir isoladamente. São relações de longo prazo que carecem de ser acompanhadas e geridas.

Estas, são *alianças sociais* pois existe pelo menos um parceiro da economia social e incluem objectivos não económicos que (Nicolau & Simaens, 2008) consideram pretender atingir um benefício mútuo, devidamente identificado e procurado por ambas as partes.

O caminho que a empresa toma para desenvolver a sua actividade de responsabilidade social é muito importante para o sucesso das suas actividades económicas pelo que, devem ser bem avaliadas e ter em conta os objectivos a atingir, as condições existentes e os recursos e competências disponíveis (Nicolau & Simaens, 2008).

No entanto, as empresas devem medir o retorno de todos os investimentos realizados, nomeadamente daqueles que são feitos na área da responsabilidade social corporativa, tendo em conta as modalidades acima descritas. A avaliação de custos pode também auxiliar o gestor a decidir optar por uma das possibilidades com as quais consegue obter maiores benefícios (Husted, 2003). Com vista a aumentar a vantagem competitiva, os projectos de responsabilidade social corporativa devem ter custos efectivos e produzir claro retorno do investimento. Isto é sobretudo conseguido quando, estes projectos são estrategicamente alinhados com o *core business* e com a missão da empresa. A empresa tem por isso duas coisas que responder: quais os projectos que a empresa se deve envolver e como é que as actividades de RSC devem ser geridas de modo a reduzir custos. (Husted, 2003) destaca por seu lado apenas três formas principais de organizar as actividades de RSC:

- Apoiar as actividades através de donativos;
- Usar um modelo colaborativo;

- Internalizar criando projectos *inhouse*.

A responsabilidade social corporativa acontece na tensão entre dois mundos: o mundo estratégico onde predomina a consideração de custos e o não-estratégico que é o altruísta, onde os custos são menos importantes (Husted, 2003) .

#### **2.4.6 Medição da Responsabilidade Social das empresas**

A primeira norma de certificação social destinada a empresas, a *Social Accountability 8000* (SA 8000) foi criada em 1977 pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), fundamentada nas normas da Organização Internacional do Trabalho, na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança.

A SA 8000 funciona como um verificador dos princípios éticos das relações da empresa com todos os agentes com quem interage. São avaliados os processos produtivos, relações com a comunidade e relações com os empregados. Os seus principais pontos de análise são o trabalho infantil, constrangimento no trabalho, saúde e segurança, liberdade de associação e direito de negociação colectiva, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, remuneração justa e a administração de sua aplicação (Pacheco, 2001). A norma SA 8000 segue os moldes dos esquemas internacionais de avaliação de conformidade da *International Organization for Standardization* (ISO) e, da mesma forma, tem a validade de um ano, exige auditorias semestrais e prevê acções correctivas e preventivas.

Mas existem outras iniciativas, directrizes que orientam o desempenho da responsabilidade social corporativa em todo o mundo. Merecem especial destaque as *Directrizes para Relatórios de Sustentabilidade (G3)* da *Global Reporting Initiative (GRI)*. Iniciativa conjunta da organização não governamental *Coalition for Environmentally Responsible Economies (Ceres)* e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), com o objectivo de aumentar o rigor e melhorar a qualidade e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade.

*Metas do Milênio.* Os oito objectivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) se desdobram em 18 metas, às quais é associada uma série de indicadores socioeconómicos, assumidos pelos países membros das Nações Unidas a serem atingidos até 2015.

A *Norma ABNT NBR ISO 26000*. Amplo guia de directrizes sobre responsabilidade social capaz de orientar organizações em diferentes culturas, sociedades e contextos. A norma foi criada por meio de um processo participativo que contou com o envolvimento de mais de 400 pessoas, de 78 países, e de cerca de 40 organizações internacionais e regionais.

E o *Pacto Global (Global Compact)*. Programa da Organização das Nações Unidas que busca mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de dez princípios fundamentais, abordando direitos humanos, direitos do trabalho, protecção ambiental e combate à corrupção.

Normativas à parte, a revisão de literatura realizada expõe algumas ideias sobre como medir ou avaliar o nível de responsabilidade social de uma empresa. Destaque-se a matriz proposta por (Neto & Froes, 2001) que utiliza uma escala de 0 a 3 para avaliar cada um dos seguintes vectores de responsabilidade social:

- Grau de apoio ao desenvolvimento da comunidade;
- Grau de investimento na preservação do meio ambiente;
- Grau de investimento no bem-estar dos funcionários e de seus dependentes;
- Grau de investimento na criação de um ambiente de trabalho agradável;
- Grau de transparência das comunicações dentro e fora da empresa;
- Grau de retorno aos accionistas;
- Grau de sinergia com os parceiros, grau de satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Os indicadores *Ethos* de responsabilidade social corporativa são outra referência para se medir o nível de envolvimento das empresas com a responsabilidade social. Sendo neste caso os seguintes:

- Valores, Transparência e Gestão
- Público interno
- Meio ambiente
- Fornecedores
- Consumidores e clientes
- Comunidade
- Governo e sociedade

O preenchimento dos Indicadores *Ethos* é feito pela empresa, a partir de um processo participativo envolvendo diferentes áreas e níveis hierárquicos. Em seguida, as respostas são passadas para um sistema *on-line*, que calcula os desempenhos da empresa em cada indicador e os apresenta em um relatório final, chamado de Relatório de Diagnóstico.

Além dos desempenhos, o sistema calcula médias comparativas para servirem de referência às empresas no seu planeamento estratégico.

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1 Introdução**

Um trabalho de investigação supõe ter um objectivo para o qual existe um resultado esperado a alcançar. Este trabalho em concreto tem como objectivo, abordar as iniciativas de empreendedorismo social e de responsabilidade social corporativa de uma empresa de referência nesta área em Portugal, e analisar os efeitos destas, no meio económico e social em que a empresa se insere e em simultâneo analisar os possíveis benefícios que a própria marca pode retirar do seu exercício.

Para chegar a este fim, o presente trabalho de investigação desenvolve a parte empírica que consiste no estudo do caso Delta Cafés. Assim, começa-se por apresentar a empresa, o seu contexto, e as suas práticas de responsabilidade social. Posteriormente, são analisados os dados recolhidos através de duas metodologias complementares: uma metodologia qualitativa, através da qual se estuda o caso Delta Cafés recorrendo a entrevistas, e uma metodologia quantitativa, através da qual se analisa o impacto das práticas de responsabilidade social da Delta Cafés recorrendo a um questionário. A utilização destas duas metodologias complementares permite, por um lado, compreender em profundidade as motivações da empresa no que respeita a responsabilidade social (metodologia qualitativa) e, por outro lado, analisar a percepção que o público em geral tem das acções de responsabilidade social praticadas por esta empresa. Tal permitirá inferir se há uma percepção adequada pelo público em geral da actividade da empresa nesta área.

Relativamente à metodologia qualitativa, a escolha desta metodologia prende-se no facto do estudo de caso ter vindo a assumir uma maior popularidade na investigação em gestão tendo em conta o crescente aumento de projectos de investigação que usam este método (Yin, 1994). Esta dissertação vem assim utilizar esta metodologia de investigação que segundo (Tull, 1976) se trata de uma análise intensiva de uma situação particular e que na perspectiva de (Yin, 1989) é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Utilizar um estudo de caso com os objectivos a que esta dissertação se propõe passa pelo facto de se tratar de um estudo essencialmente qualitativo e tentar aprofundar um caso em

concreto que pode ser generalizado para outros casos semelhantes, isto é, do mesmo género e no mesmo contexto.

Para (Yin, 1994) existem três tipos de estudo de caso: Exploratório, Descritivo e Explicativo. O uso de cada uma das tipologias depende do seguinte:

- do tipo de questão de investigação que se pretende responder. Genericamente, questões do tipo “Qual” podem ser ou exploratórias (no sentido em que todas as estratégias podem ser utilizadas) ou sobre a prevalência (em que inquéritos ou a análise de documentos de arquivo seria favorecida). Questões do tipo “Como” e “Porquê” são questões que favorecem a utilização de estudos de caso, de experiências ou histórias;

- do grau de controlo que o investigador tem sobre eventos comportamentais reais;

-do grau de importância de acontecimentos contemporâneos por oposição a acontecimentos históricos.

A função do estudo de caso é variada e segundo alguns autores citados por (Coutinho & Chaves, 2002), conclui-se que, na linha de Yin, esta pode ser a de explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar. Também estes autores que se debruçaram sobre o estudo de caso na investigação em tecnologia educativa, consideram que esta é uma metodologia bastante válida desde que bem conduzida, da qual se podem obter resultados fiables de investigação. Os autores vão mais longe analisando as vertentes mais criticadas no estudo de caso e que passam pela questão da validade externa ou generalização, a fiabilidade e a questão do rigor e validade interna. Argumentos que reforçam uma opção de investigação com esta metodologia numa função avaliativa do caso escolhido.

As opções metodológicas tomadas nesta dissertação, considerando o referencial teórico existente e articulando-o com a revisão de literatura realizada e os respectivos objectivos de investigação passam pela observação e entrevistas a agentes com intervenção directa no estudo de caso, nomeadamente o presidente da administração da Delta Cafés e o Gestor de Unidade de uma das principais empresas deste grupo empresarial, tal como se encontra sintetizado no Quadro n.º 3.1. estando as respostas transcritas no Anexo I, bem como os respectivos guiões.

### **Quadro n.º 3.1 – Síntese de entrevistados**

ENTREVISTADO	DATA DA ENTREVISTA	FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO
Rui Nabeiro	09 de Setembro de 2012	Presidente de Administração Delta Cafés
Miguel Ribeirinho	10 de Setembro de 2012	Gestor de unidade – Novadelta, S.A.

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas pretendiam contribuir para o enquadramento do tipo de empreendedor em que o administrador da empresa se assemelha, e perceber qual o seu envolvimento enquanto empreendedor na estratégia de responsabilidade social da empresa. Ou seja, pretende perceber se esta estratégia é influenciada pelo seu perfil ou não, e de que modo tal afecta a região em que a empresa está inserida.

Todavia uma metodologia de investigação não pode ser definida de forma isolada das referências teóricas. Portanto, é fundamental conceber uma estratégia de recolha de informação que se traduz “...num conjunto coordenado de métodos, de procedimentos e de técnicas considerados pertinentes em relação ao objectivo perseguido” (Ketele & Roegiers, 1993). O alicerce da análise desta dissertação é descrever e interpretar a relação entre algumas formas de empreendedorismo com a responsabilidade social das empresas e perceber os efeitos da prática da última no meio económico e social. Esta estratégia implica o recurso a métodos de recolha de investigação que se definem como “um conjunto mais ou menos estruturado e coerente de princípios que devem orientar o conjunto dos procedimentos do processo no qual se inscreve (nomeadamente as técnicas utilizadas)” (Ketele & Roegiers, 1993).

Neste sentido, nesta dissertação optou-se por complementar a análise qualitativa com uma investigação por questionário e respectiva análise quantitativa de dados recolhidos. A dissertação também recorreu à elaboração de inquéritos e à análise estatística demográfica e económica, com base em informação oficial sobre o país e a região em que o estudo de caso se aplica (INE, 2011) e (Marketest, 2012).

Os inquéritos foram aplicados a uma amostra aleatória de 85 indivíduos maiores de idade e de ambos os sexos, residentes em vários pontos do país, distribuindo-se geograficamente 32% em diversas regiões do país e os restantes 68% pertencendo à região Alentejana, onde se encontra sediada a empresa do presente estudo de caso. Ainda relativamente à caracterização

da amostra, 55% dos inquiridos são colaboradores da Delta Cafés e os restantes 45% não pertencem a esta organização.

O inquérito, tal como demonstra o Guião apresentado no Anexo II teve o objectivo antes de mais de capturar a percepção dos inquiridos relativamente aos temas do empreendedorismo e responsabilidade social. Depois, pretendeu aferir a influência que a prática destes conceitos por parte de determinadas empresas fornecedoras, exerce na opção de compra destes inquiridos. Além disso, o inquérito pretendeu detectar o *top of mind* das empresas fornecedoras nas áreas em estudo, e se estas práticas influenciam a opção de compra dos inquiridos.

Outro grande objectivo deste questionário foi perceber quais as empresas que os inquiridos reconhecem apoiar o país ou região a que pertencem, quais as áreas em que estas empresas ajudam particularmente e perceber se os inquiridos memorizaram algumas acções de responsabilidade social levadas a cabo pela empresa mencionada.

Para finalizar, o objectivo mais abrangente de todo o questionário foi tentar entender qual a importância ou destaque que a empresa alvo do presente estudo de caso tem nas respostas e opiniões dos indivíduos pertencentes à amostra.

### **3.2 Objectivos, Questões ou Hipóteses de Investigação.**

A prática da responsabilidade social de uma empresa comprometida com parcerias que ficam para além do seu negócio é uma das formas possíveis de definir o empreendedorismo social (Mair & Martí, 2006). A presente revisão de literatura estabelece uma relação entre os dois conceitos e indica a origem do segundo radicada na temática de empreendedorismo. Esta relação conceptual e a prática da responsabilidade social corporativa vista como sendo uma forma de empreendedorismo social (Kerlin, 2006) produz efeitos práticos consideráveis, que segundo a revisão literária se fazem sentir no meio económico, social e podem inclusivamente produzir efeitos ao nível da marca que podem ser benéficos ou prejudiciais conforme a articulação dos mesmos com os valores da empresa e sua estratégia. Assim, o estudo de caso pretende abordar as iniciativas de empreendedorismo social e de responsabilidade social corporativa de uma empresa de referência nesta área em Portugal, e analisar os efeitos destas,

no meio económico e social em que a empresa se insere e em simultâneo analisar os possíveis benefícios que a própria marca pode retirar do seu exercício.

As proposições do estudo estão baseadas no referencial bibliográfico apresentado, que permitiu formular as seguintes proposições:

P1: O perfil do empreendedor influencia a forma da empresa interagir com o meio envolvente

A Proposição 1 tem como propósito tentar responder a uma das questões levantadas por esta investigação, de perceber se o empreendedor influencia a forma de interagir com o meio em que se insere a empresa.

P2: Os stakeholders que interagem com a empresa beneficiam das suas actividades económicas e das suas acções de responsabilidade social

A Proposição 2 tem como propósito compreender em que medida é que o meio em que a empresa se insere beneficia com a actividade económica da empresa e com as suas acções de responsabilidade social.

P3: A empresa que desenvolve actividades de responsabilidade social pode beneficiar do investimento realizado com essas actividades

A Proposição 3 tem como propósito perceber se a empresa que desenvolve iniciativas de responsabilidade social beneficia com as mesmas e em que medida.

Decorrente destes objectivos, o estudo de caso escolhido baseia-se numa empresa portuguesa pioneira no âmbito da responsabilidade social e premiada pelas suas actividades neste âmbito e no desempenho do empreendedorismo social, que será de seguida descrita com base no Relatório de Sustentabilidade (Delta, 2010) e no site [www.delta-cafes.pt](http://www.delta-cafes.pt).

## **4. DELTA CAFÉS: UM ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Descrição da empresa**

Em 1961, Rui Nabeiro criou a Delta Cafés, marca que veio a ser exemplo de pioneirismo, inovação e vontade empresarial.

A partir da 2<sup>a</sup> metade dos anos 70, a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva, o que originou, em 1984, a separação da actividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. da actividade industrial desenvolvida pela Novadelta S.A. A emergência de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos de qualidade e a exigência crescente da prestação de serviço global alargado a áreas complementares ao café implicaram o redesenho do negócio que culminou, em 1998, na reengenharia no Grupo Nabeiro/Delta Cafés. A necessidade de diversificação levou à constituição de 22 empresas nos mais variados sectores: Indústria; Serviços; Comércio; Agricultura; Imobiliário; Hotelaria e Distribuição, organizados por áreas estratégicas.

Desde a sua fundação, a Delta assentou em valores sólidos e princípios que se reflectiram na criação de uma marca de Rosto Humano, assente na autenticidade das relações com todas as partes interessadas.

### **4.2 Contexto socioeconómico da região onde se localiza a empresa**

A Delta Cafés encontra-se sediada em Campo Maior bem como todas as 22 empresas que lhe pertencem. Esta localidade que é situada na região norte alentejana faz fronteira com Espanha.

O Alentejo é uma das regiões mais pobres do país e da Europa. Vítima da interioridade, vê a (e)migração a aumentar e a acentuar a sua desertificação. Como se pode verificar nas estimativas da população do (INE, 2011), apresentadas no Gráfico n.<sup>o</sup> 4.1, desde 2001 e ano após ano a população vem diminuindo tendo havido, no entanto, um acréscimo da população

algo significativo de 2010 para 2011 justificado na aferição dos censos realizada nesse mesmo ano.

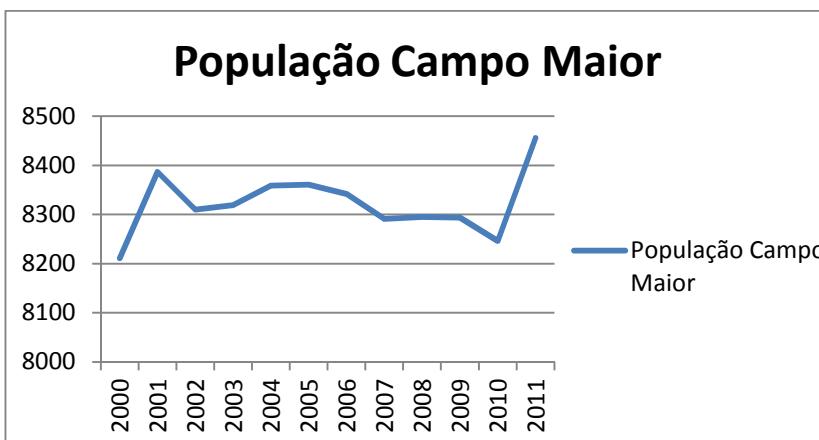
**Gráfico n.º 4.1 – População residente no Alentejo**



Fonte: CENSOS. INE, 2011, adaptado.

No entanto, e entendendo-se relevante para elaboração do estudo de caso, veja-se a Tabela n.º 4.1 com os dados estatísticos do CENSOS 2011 (INE, 2011) em que se verifica que de todos os conselhos do Alto Alentejo, Campo Maior é o único que apresenta crescimento da população. Como se verifica no Gráfico 4.2, Campo Maior teve um acréscimo considerável aferido nos Censos 2011.

**Gráfico n.º 4.2 – População residente em Campo Maior**



Fonte: CENSOS. INE, 2011, adaptado.

**Tabela n.º 4.1 – População residente em Portugal**

Local de residência		População residente (N.º) por Local de residência e Sexo; Decenal (1)			
		Período de referência dos dados			
		2011		2001	
		Sexo		Sexo	
		HM	HM	HM	HM
		N.º	N.º	N.º	N.º
<b>Portugal</b>	PT	10561614		10356117	
<b>Continente</b>	1	10047083		9869343	
<b>Alentejo</b>	18	757190		776585	
<b>Alentejo Litoral</b>	181	97895		99976	
<b>Alto Alentejo</b>	182	118352		127026	
<b>Mora</b>	1707	4978		5788	
<b>Alter do Chão</b>	1201	3562		3938	
<b>Arronches</b>	1202	3119		3389	
<b>Avis</b>	1203	4559		5197	
<b>Campo Maior</b>	1204	8456		8387	
<b>Castelo de Vide</b>	1205	3407		3872	
<b>Crato</b>	1206	3708		4348	
<b>Elvas</b>	1207	23078		23361	
<b>Fronteira</b>	1208	3410		3732	
<b>Gavião</b>	1209	4132		4887	
<b>Marvão</b>	1210	3512		4029	
<b>Monforte</b>	1211	3329		3393	
<b>Nisa</b>	1212	7450		8585	
<b>Ponte de Sor</b>	1213	16722		18140	
<b>Portalegre</b>	1214	24930		25980	
<b>Alentejo Central</b>	183	166802		173646	
<b>Baixo Alentejo</b>	184	126692		135105	
<b>Lezíria do Tejo</b>	185	247449		240832	
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	2	246746		241763	
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	3	267785		245011	

População residente (N.º) por Local de residência e Sexo; Decenal - INE, Censos - séries históricas

Nota(s):

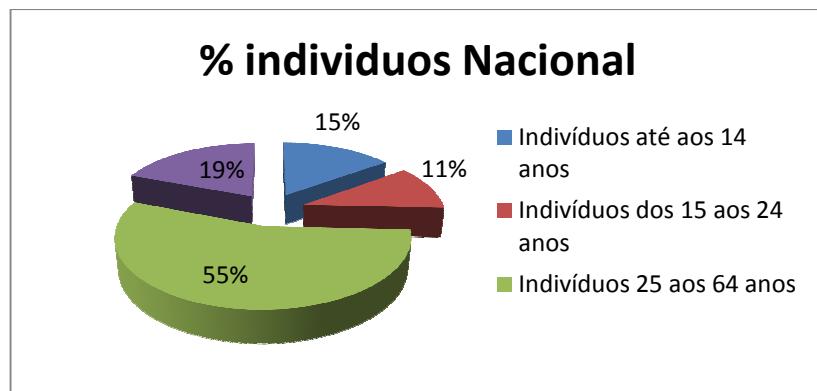
(1) Dados Provisórios

Última atualização destes dados: 07 de dezembro de 2011

Fonte: CENSOS. INE, 2011, adaptado.

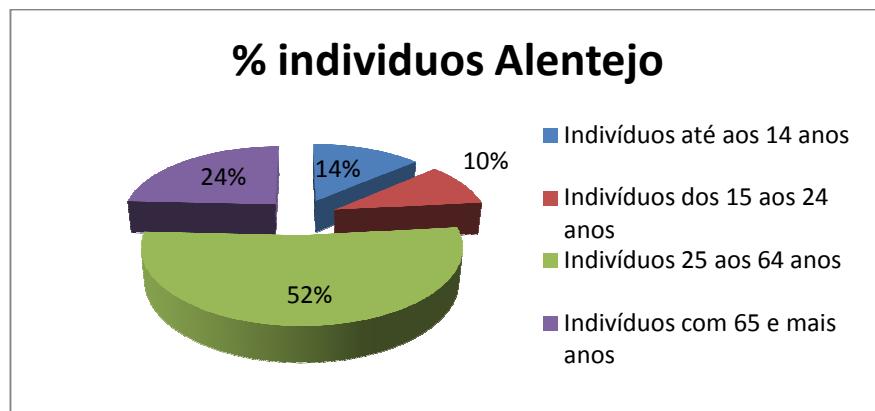
Mas a sua desvantagem face a outras regiões, passa não apenas pelo decréscimo da população, mas também pelo envelhecimento da mesma, tendo em conta que são as camadas da população mais jovem que (e)migram, o que, segundo os Censos de 2011 (INE, 2011) e como se verifica nos Gráficos n.º 4.3, 4.4 e 4.5, se constata que no Alentejo, ¼ da população pertence à faixa etária acima dos 65 anos, 5% acima da média nacional. No entanto, o concelho de Campo Maior tem menos 2% do que a média do Alentejo de população com idade superior a 65 anos.

**Gráfico n.º 4.3 – Distribuição da população Nacional segundo a idade**



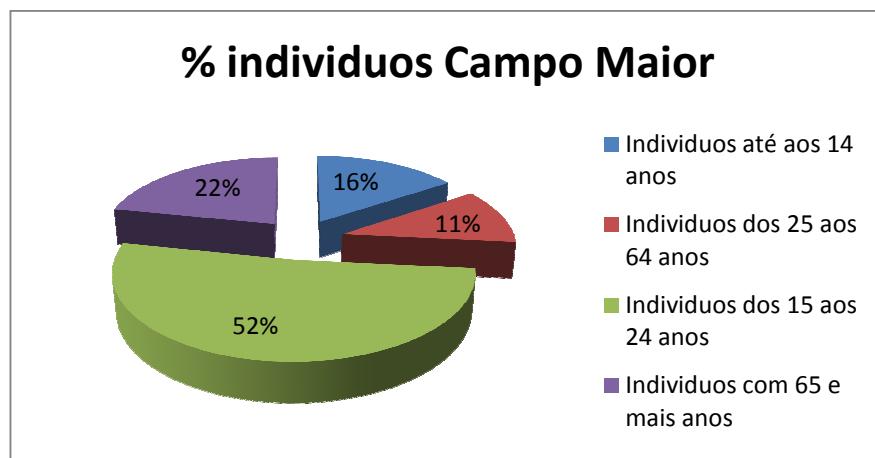
Fonte: CENSOS. INE, 2011, adaptado.

**Gráfico n.º 4.4 – Distribuição da população do Alentejo segundo a idade**



Fonte: CENSOS. INE, 2011, adaptado.

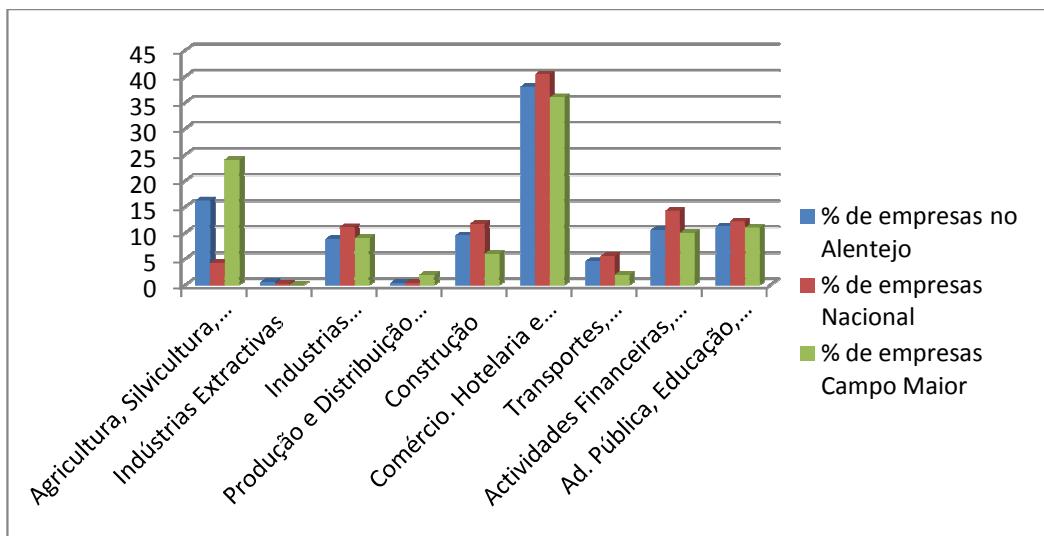
**Gráfico n.º 4.5 – Distribuição da população de Campo Maior segundo a idade**



Fonte: CENSOS. INE, 2011, adaptado.

Em termos de actividade económica segundo dados da (MTSC, 2009), a região do Alentejo dedica-se predominantemente ao Comércio, Hotelaria e Restauração, mas é na Agricultura que esta região se diferencia amplamente do resto do país. Como se constata no quadro abaixo, existe uma larga percentagem de empresas de actividade agrícola, muito acima da média nacional. Por sua vez a Indústria é pouco expressiva o que dificulta a criação de postos de trabalho e por conseguinte a fixação da população.

**Gráfico n.º 4.6 – Distribuição da população nacional, de Campo Maior e do Alentejo segundo actividade económica**



Fonte: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, 2009, adaptado.

Ora tendo em conta tal cenário, é de espantar, não que uma empresa como a Delta Cafés se tenha fixado neste local, (porque existem dados históricos que o justificam) mas que se mantenha há mais de 50 anos nesta mesma localidade, desenvolvendo-se de uma forma sustentada, comercializando para todo o país e mundo sem abdicar das suas raízes.

### 4.3 Missão e Valores

A missão da Delta Cafés é corresponder às exigências reais dos clientes/ mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores, através de um modelo de negócio responsável, assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas (Delta, 2010).

Desde a sua fundação, a Delta assentou em valores sólidos e princípios humanos que se reflectiram na criação de uma Marca de Rosto Humano, baseada na autenticidade das suas relações com todas as partes interessadas. O quadro abaixo resume os valores em que a empresa assenta a sua actividade.

**Quadro n.º 4.1 – Valores da Marca Delta**

SOLIDARIEDADE	INTEGRIDADE E TRANSPARENCIA	LEALDADE	QUALIDADE TOTAL
O desempenho da Delta pauta-se pela participação em diversas causas de cariz social, visando suprimir as necessidades das partes interessadas e contribuir para o desenvolvimento sustentável.	A empresa partilha os princípios explícitos no Pacto Global das Nações Unidas e pauta o desenvolvimento da sua actividade por práticas transparentes, integras e solidárias com todas as partes interessadas, esperando a mesma atitude dos seus parceiros.	A lealdade da Delta Cafés aos valores e à missão com que foi fundada manifesta-se na responsabilidade de criar produtos e serviços com valor acrescentado, para as partes interessadas, minimizando os impactos ambientais e sociais nefastos.	A Delta aposta em melhorar continuamente e de forma progressiva os seus produtos, serviços e desempenho, através de um Sistema de Gestão Integrado.
INOVAÇÃO RESPONSÁVEL	HUMILDADE	VERDADE	SUSTENTABILIDADE
Tem como prioridade a implementação de uma cultura de inovação e conhecimento partilhado, assente nos princípios de eco-design e eficiência energética, que potencie a competitividade e assegure a liderança de mercado.	A humildade é inerente à forma de estar e reflecte-se na informalidade do ambiente de trabalho e do relacionamento entre os colaboradores no dia-a-dia.	Defende a divulgação de informação verosímil, que corresponde à realidade dos factos.	A empresa não é partidária de benefícios imediatos que comprometam o seu desenvolvimento sustentável. Reconhece-se a necessidade de assegurar um retorno financeiro sustentável, a longo prazo, através de um processo de inovação e investimento responsável, de forma a manter a liderança do mercado nacional e progredir no processo de internacionalização da marca.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Delta Cafés, 2009, adaptado.

#### 4.4. Programa de Sustentabilidade

No que se refere à Sustentabilidade, o Comendador Rui Nabeiro cedo percebeu que, a performance económica, social e ambiental são variáveis interdependentes, que contribuem para a competitividade e a sustentabilidade da organização.

Nesta conjuntura, a Sustentabilidade do Grupo depende da excelência empresarial e do potencial dos seus colaboradores, cidadãos capacitados para a mudança, em constante busca de melhor qualidade de vida profissional e social.

Da sua prática, ao longo dos anos, encontram-se dois vectores constantes: a sustentabilidade nas origens e a preocupação em desenvolver a comunidade local. Estas variáveis são exploradas no questionário realizado no presente estudo de caso.

No que concerne às práticas com os países produtores de café, o comprometimento com as origens remonta aos anos 90, quando a Delta Cafés começou a comercializar cafés de origens específicas, nomeadamente Delta Timor, Delta Mussulo e Delta Manaus.

A Campanha “Um café por Timor”, que visava a construção de infra-estruturas e escolas para a população, foi reconhecida pelo *Social Accountability International* com “Positive Community Impact Award”, em 2003. A intervenção em Timor pretendeu capacitar os produtores de café, valorizar o café de Timor e promover o desenvolvimento sustentado das comunidades.

No caso de Angola, a aquisição da Angonabeiro veio possibilitar o desenvolvimento de parcerias com os produtores locais, com vista à valorização internacional do café de Angola. A empresa Angonabeiro, sediada em Luanda, tem promovido a formação profissional, concedido financiamento aos produtores e assegurado o escoamento do café, garantindo desta forma o sustento de muitas famílias e o não abandono dos cultivos.

De salientar também a aposta que é feita no comércio sustentável, como um meio para integrar as economias e combater as assimetrias globais entre as diferentes regiões do mundo, integrando cafés com a certificação *Rainforest Alliance* nas suas origens seleccionadas Timor, Mussulo e Manaus.

A preocupação em promover o desenvolvimento da comunidade local justifica práticas e projectos que recuam à génese da empresa. Só assim se percebe a persistência da localização da empresa em Campo Maior e a criação de infra-estruturas locais para dar resposta a necessidades latentes.

A necessidade de capacitar os colaboradores motivou o estabelecimento de parcerias com escolas e universidades. Além disso, em 2005, o Grupo Nabeiro passou a contar com uma infra-estrutura própria para a realização de formação: o Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro.

#### **4.4.1 Projectos de Empreendedorismo Social**

Na análise do percurso da Delta Cafés, encontram-se duas constantes: a preocupação em promover o desenvolvimento local e a proximidade com os clientes, traduzida no conceito “um cliente um amigo”.

Relativamente ao desenvolvimento local, o negócio do Grupo Nabeiro, sediado no interior de Portugal, em Campo Maior aposta na criação de infra-estruturas que potenciam o desenvolvimento local, diminuindo a desertificação. Este modelo de negócio, inicialmente, acarretou algumas dificuldades, nomeadamente para atrair e reter mão-de-obra especializada, mas a permanência do Grupo Nabeiro nesta região tem tido um impacto positivo na comunidade, desenvolvendo competências nos recursos internos, o que permitiu e promoveu o desenvolvimento económico e social da região, assente em comunidades competitivas.

A principal preocupação é a procura contínua de aliar a actividade empresarial e o desenvolvimento sustentado da Comunidade, através de uma liderança de Rosto Humano e da dinamização de redes de parceria. Estas redes visam suprimir necessidades em termos de infra-estruturas e serviços, estabelecendo relações *win-win* para todos os parceiros interessados na comunidade onde actua.

O Coração Delta, a associação de solidariedade social (IPSS) do Grupo Nabeiro, foi criado com o objectivo de desenvolver projectos nas comunidades nomeadamente projectos de voluntariado e de apoio social. São seus associados, as empresas do Grupo Nabeiro e os seus colaboradores.

Actualmente, a Associação Coração Delta criou várias valências / serviços necessárias ao desenvolvimento das comunidades, tais como o Centro Educativo Alice Nabeiro (CEAN) (sala de pré-escolar e centro de actividades de tempos livres) intervenção precoce, serviço de apoio a crianças e jovens, voluntariado, empreendedorismo e projectos ambientais e de cidadania, como aparece esquematizado no quadro seguinte.

#### Quadro n.º 4.2 – Projectos de Empreendedorismo Social

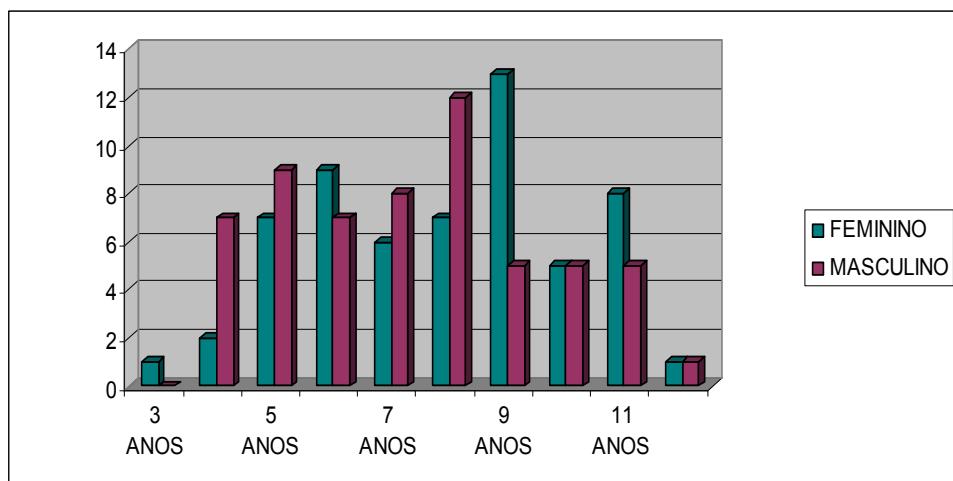
PROJECTOS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL	
ASSOCIAÇÃO CORAÇÃO DELTA	Centro Educativo Alice Nabeiro (CEAN) Manual do Empreendedorismo Eco-Escolas
	Serviço de Intervenção Precoce e Serviço de apoio ao Desenvolvimento a Crianças e Jovens
	Projecto “Campo Maior Solidário”
	Voluntariado “ Um Coração Chamado Delta”
	Tempo para Dar

Fonte: Relatório Sustentabilidade da Delta Cafés, 2009, adaptado.

Todos estes projectos de empreendedorismo social desenvolvidos pela empresa Delta Cafés através da Associação Coração Delta estão na base da estratégia de Responsabilidade Social que a empresa assumiu e que proporciona um forte contributo para a comunidade local e até mesmo para o país.

Dando um breve olhar sobre as várias iniciativas, surge o Centro Educativo Alice Nabeiro (CEAN) inaugurado em 2007, nasceu por vontade dos colaboradores do Grupo Nabeiro. O Centro aposta na formação integrada e alargada das crianças através de projectos e experiências inovadoras desenvolvendo nas mesmas o espírito empreendedor. Este projecto educativo tem como base a importância que as crianças assumem na construção de um futuro mais justo. O espaço, com capacidade para 115 crianças dos 3 aos 12 anos, visa criar na próxima geração um leque de futuros empreendedores responsáveis.

**Gráfico n.º 4.7 - Crianças no CEAN, em 2009**



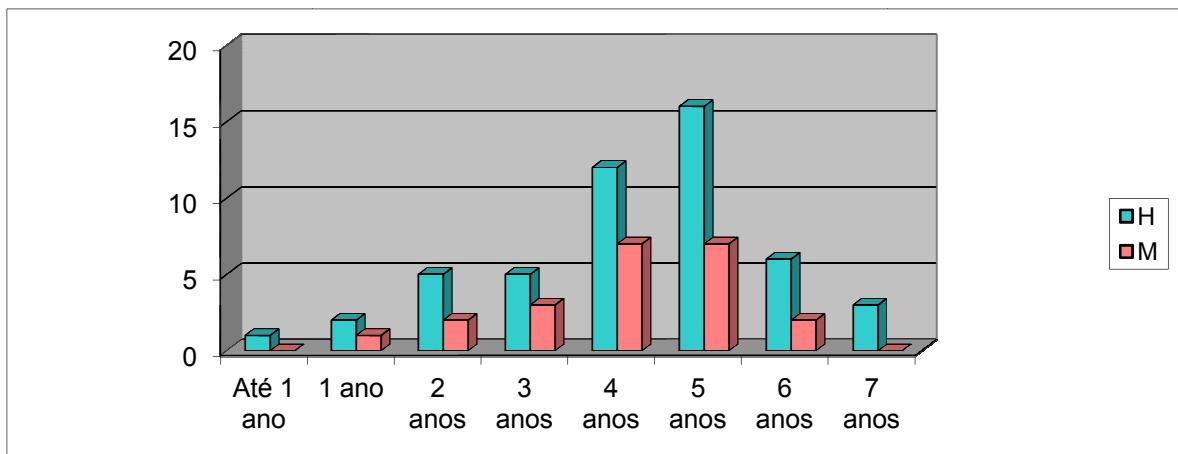
Fonte: Relatório Sustentabilidade da Delta Cafés, 2009.

O *Manual de Empreendedorismo – Ter ideias para Mudar o Mundo* foi elaborado em 2008 pelo CEAN, e surge da preocupação do Grupo Nabeiro garantir que as crianças desenvolvam e melhorem competências, capacidades e espírito empreendedor. Este projecto-piloto foi apresentado ao Ministério de Educação sendo em 2009 dinamizado nas escolas que aceitaram este desafio em Portugal e na Estremadura espanhola. O *Manual de Empreendedorismo – Ter ideias para Mudar o Mundo*, trabalha as 12 áreas do conhecimento empreendedor, nas crianças dos 3-12 anos.

O Eco-Escolas é um Programa Internacional que pretende encorajar acções e reconhecer o trabalho de qualidade desenvolvido pela escola, no âmbito da Educação Ambiental/EDS, gerido em Portugal pela ABAE (Associação Bandeira Azul da Europa), o qual fornece fundamentalmente a metodologia, com vista a trabalhar nas escolas as seguintes temáticas: água, resíduos, energia e alterações climáticas, biodiversidade, agricultura biológica, espaços exteriores, ruído e transportes.

O serviço de intervenção precoce apoia crianças até aos 6 anos de idade com problemas de desenvolvimento nas áreas socioeducativas e terapêuticas. Este serviço foi desenvolvido por uma equipa técnica pluridisciplinar constituída por uma assistente social, uma psicóloga, duas educadoras de infância, uma terapeuta da fala e um terapeuta ocupacional. O número de crianças apoiadas nos conselhos de Arronches, Monforte e Campo Maior encontra-se descrito no Gráfico n.º 4.8.

**Gráfico n.º 4.8 - Nº de Crianças beneficiárias do Serviço de Intervenção Precoce, em 2009**



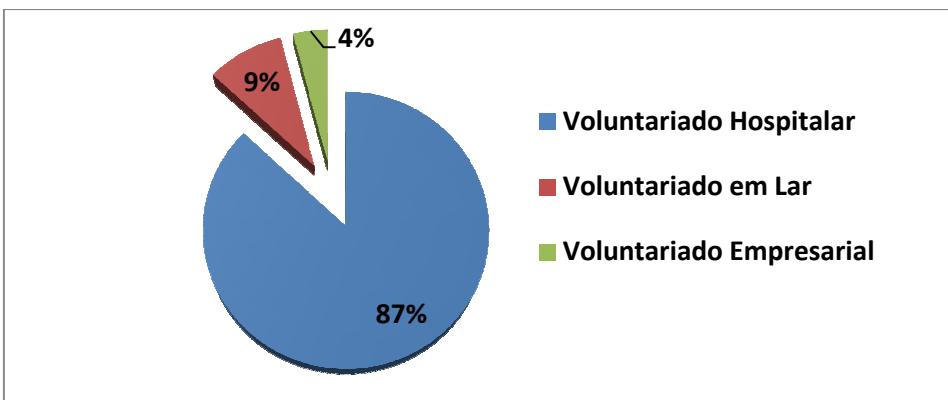
Fonte: Relatório Sustentabilidade da Delta Cafés, 2009.

O projecto “Campo Maior Solidário” que resultou de uma parceria entre o Coração Delta e a Câmara Municipal de Campo Maior, é o mais recente projecto apoiado pela IPSS detida pela empresa Delta Cafés que visa apoiar os mais necessitados.

O Voluntariado Empresarial no Grupo Nabeiro surgiu de uma forma natural, fruto do contágio da forma como o Sr. Comendador Rui Nabeiro tem encarado o seu negócio, sempre atento às necessidades da comunidade e dos mais carenciados. Assim, em Março de 2000 formou – se o projecto “Um Coração Chamado Delta”.

O grupo de voluntários tem vindo a crescer sendo actualmente constituído por 35 elementos e tem como missão “promover a humanização, a boa vontade e a paz, por meio de ajudas a iniciativas por um mundo melhor, no combate contra a indiferença”.

**Gráfico n.º4.9 – Horas de Voluntariado, em 2009**



Fonte: Relatório Sustentabilidade da Delta Cafés, 2009.

A Delta Cafés em parceria com a SIC Esperança desenvolveu o projecto Tempo para Dar com o objectivo de colmatar a solidão do idoso, apoiando algumas das instituições da rede da SIC Esperança que exercem um voluntariado de proximidade.

Este objectivo traduziu-se na aquisição de equipamento adequado que potenciasse o desempenho de voluntariado efectuado por essas instituições. A angariação das verbas foi conseguida através das vendas do Lote Chávena em  $\frac{1}{4}$  kg que apadrinhou esta causa com uma imagem/ rotulagem alusiva ao Tempo para Dar.

Esta iniciativa, decorreu entre Setembro e Dezembro de 2009, tendo angariado cerca de cem mil euros, beneficiando 3 instituições: Associação Coração Amarelo - Compra de uma carrinha de 9 lugares, com elevador; CENSO - Centro Social e Paroquial Padre Agostinha Caldas Afonso - Compra de 120 pulseiras de Tele-assistência, com ligação à GNR e Bombeiros; Centro Social e Paroquial de Paderne - Compra de uma viatura de 9 lugares.

#### **4.5 Prémios e reconhecimentos**

O esforço pela excelência tem sido reconhecido pelos portugueses, que destacaram e premiaram a marca Delta em diversos *rankings*.

Em 2011, a Delta Cafés foi eleita Marca de Confiança pelo 10º ano consecutivo, com um índice de confiança de 66%. O estudo das Selecções *Readers Digest* avança que a marca é reconhecida pela facilidade de utilização dos seus produtos e pela sua política de responsabilidade ambiental. A Delta Cafés revelou-se uma marca com índices de recomendação elevada, em que 82% dos consumidores inquiridos confessou ser já cliente da marca.

Nas análises de reputação do mercado, o grupo Delta Cafés surge na 9ª posição em reputação (estudo RepTrack 2011). Também a Delta Q ocupa a 27ª posição deste ranking. De acordo com o mesmo estudo, a reputação do grupo Delta constrói-se principalmente através dos seguintes atributos: ambiente de trabalho (3ª posição no mercado), governo da sociedade (1ª posição no mercado), responsabilidade social (1ª posição no mercado) e visão e liderança (3ª posição no mercado).

Em 2011, a Delta Cafés foi considerada uma *Superbrand*, em Portugal, Espanha e Angola, sendo associada a características de prazer, tradição e sofisticação, distingue-se ainda por gerar um sentimento de proximidade, familiaridade. O estudo *Superbrands* refere ainda que, a Delta tem uma reputação de qualidade e de confiança. Simultaneamente é vista como uma marca financeiramente sólida. O mesmo estudo refere a forte associação da Delta aos valores de responsabilidade social e ambiental.

Recentemente, a Delta Cafés é considerada a marca que lidera o ranking das marcas com maior ligação emocional aos consumidores, em Portugal, em 2011, com 86% de referência, no estudo realizado pelo Grupo de Consultores. Factores como “Marca enraizada e com história”, “Marca de referência”, “Marca que reflecte simpatia” e ainda “Marca atractiva e que admira”, foram os factores mais referidos para justificar esta forte ligação emocional.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Tal como foi referido atrás na metodologia de investigação, os métodos de análise utilizados foram essencialmente a observação, elaboração de um inquérito e realização de entrevistas a pessoas com intervenção directa no tema.

### **5.1 – Análise qualitativa**

Com o objectivo de perceber a dinâmica da empresa e quais as suas motivações para prosseguir com políticas de empreendedorismo e responsabilidade social como as que a Delta Cafés diariamente cria, realizou-se uma entrevista ao presidente de administração da referida empresa, a qual foi complementada com uma entrevista a Miguel Ribeirinho, gestor de unidade de uma das principais empresas do grupo empresarial.

Rui Nabeiro é um empresário com forte espírito empreendedor, tal como a entrevista transcrita no Anexo I dá a perceber. O empresário que nasceu numa família humilde torna-se num forte impulsionador da região em que se insere, dando um significativo contributo ao país, motivado pela sua capacidade de risco. Ou seja, uma atitude influenciada pelo contexto em que o empreendedor se insere, tal como a revisão de literatura sugere (Bruin & Dupuis, 2003) poder-se-ia considerar inclusive no seu inicio um tipo de empreendedorismo por necessidade e local (Bruin & Dupuis, 2003), tendo mais tarde assumido os seus contornos de empreendedorismo social, tema central da presente dissertação.

Tal como foi referido por Miguel Ribeirinho na entrevista que se encontra no Anexo I, Rui Nabeiro é indissociável da marca, pois deu rosto a uma marca que se afirma de *Rosto Humano* e que é reconhecida amplamente como tal. Uma marca criada à imagem deste empreendedor que foi criando valências técnicas e humanas de modo a que consiga atingir um nível de excelência exemplar e deste modo possa influenciar de forma positiva o meio em que se insere e os *stakeholders* com que interage.

Rui Nabeiro poder-se-ia enquadrar na tipologia de empreendedor Super-vendedor enfático e na de Pesquisador pessoal (Miner, 1997). Partilhando características de uma e outra tipologia. Mas acima de tudo, este empresário que nutre um desejo imenso pelo crescimento e desenvolvimento da sua empresa, não descura o meio social e a responsabilidade que assume ter para com este.

## **5.2 – Análise quantitativa**

Com o objectivo de complementar a perspectiva interna da Delta Cafés, obtida através das entrevistas, procedeu-se à análise quantitativa dos dados recolhidos por questionário, através do programa estatístico SPSS, os quais fornecem a perspectivas externa e do público em geral, em relação às práticas de RS da Delta Cafés.

### **5.2.1 - Análise descritiva**

Relativamente à caracterização da amostra, os questionários foram aplicados, como demonstra o Quadro 5.1, a uma amostra aleatória de 85 indivíduos, maiores de idade, com uma média de idade de 40 anos. A maioria dos inquiridos é do género feminino (60%) sendo 40% dos respondentes do género masculino, como se pode verificar no Quadro 5.2.

**Quadro n.º 5.1 – Idade dos inquiridos**

N	Válido	85
	Faltas	0
Média	40,06	
Desvio Padrão	11,04	
Mínimo	21	
Máximo	73	

**Quadro n.º 5.2 – Género dos inquiridos**

	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Masculino	34	40,0	40,0
Válido Feminino	51	60,0	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	

Geograficamente os inquiridos distribuem-se como residentes de vários pontos do país, tendo sido agrupados no Quadro n.º 5.3 em residentes de Campo Maior, outro grupo como residentes de outras localidades do Alentejo, e, finalmente, como pertencendo a outras regiões do país. Verifica-se que 35% dos inquiridos residem noutras localidades do Alentejo que não Campo Maior, sendo 33% residentes em Campo Maior, localidade em que se encontra sedeadas a empresa objecto do estudo de caso. No entanto, a distribuição dos inquéritos conseguiu uma dispersão relativamente elevada tendo em conta que 32% dos inquiridos residem noutras regiões do país.

**Quadro n.º 5.3 – Residência dos inquiridos**

		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Válido	Campo Maior	28	32,9	32,9
	Outras localidades	30	35,3	68,2
	Alentejo			
	Outras Regiões	27	31,8	100,0
<b>Total</b>		<b>85</b>	<b>100,0</b>	

Ainda relativamente à caracterização da amostra, 55% dos inquiridos são colaboradores da Delta Cafés e os restantes 45% não pertencem a esta organização como demonstra o Quadro n.º 5.4.

**Quadro n.º 5.4 – Local de trabalho**

		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Válido	Não	47	55,3	55,3
	Sim	38	44,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	

Para começar, o questionário pretendia aferir a empatia e conhecimento que os indivíduos da amostra tinham sobre o tema empreendedorismo e responsabilidade social. Percebeu-se que, tal como apresentado no Quadro n.º 5.5 e 5.6 existe um elevado conhecimento sobre o tema, considerando que, no caso do empreendedorismo a resposta certa é “Todas as respostas anteriores” e no caso da responsabilidade social a resposta certa é “Desenvolver o negócio beneficiando todos os agentes envolvidos”. No entanto, denota-se uma maior familiaridade dos inquiridos com o conceito de responsabilidade social sendo que nesta questão responderam acertadamente mais indivíduos (68%) dos que no empreendedorismo (60%).

**Quadro n.º 5.5 – Definição de Empreendedorismo**

		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Válido	Criar empresas	2	2,4	2,4
	Iniciativa	7	8,2	10,6
	Criar emprego e produtividade	16	18,8	29,4
	Todas as respostas anteriores	60	70,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	

**Quadro n.º 5.6 – Definição de Responsabilidade Social**

		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Válido	Apoiar e incentivar os colaboradores	5	5,9	5,9
	Ajudar a proteger o ambiente	4	4,7	10,6
	Desenvolver o negócio benef. todos os agentes envolvidos	68	80,0	90,6
	Ajudar quem precisa	8	9,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	

A seguir, o questionário pretendeu aferir se a prática de acções de responsabilidade social das empresas fornecedoras, influencia a opção de compra dos inquiridos. Realizou-se ainda, o levantamento das empresas que estes indivíduos reconheciam como realizadoras dessas práticas. Neste aspecto, e tal como o demonstra o Quadro n.º 5.7, existe um elevado reconhecimento por parte dos inquiridos, da marca Delta, visto que, nomeiam a Delta Cafés como uma das três empresas que praticam acções desta natureza, sendo que, 80% dos inquiridos respondeu Delta Cafés nesta questão, e, os restantes 20% não a mencionaram, tendo-se referido a outras marcas. Estes resultados sugerem um elevado nível de notoriedade e de identificação da referida marca com a responsabilidade social.

**Quadro n.º 5.7 – Empresas com práticas de Responsabilidade Social**

		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Válido	Delta	68	80,0	80,0
	Outras empresas	17	20,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	

Quanto à influência destas práticas na opção de compra dos inquiridos, a grande maioria, 71% reconhece que as práticas de responsabilidade social influenciam positivamente a decisão de compra, tal como se pode ver no Quadro 5.8, no entanto, apenas 57% considera que no caso de existir um preço mais baixo do que o da marca que tem práticas de responsabilidade social, opta pelo produto da empresa com estas iniciativas, e não a que tem o preço mais baixo, como demonstra o Quadro n.º 5.9. Ou seja, quase 44% dos inquiridos não é sensível a este factor sendo que o preço prevalece sobre o apoio que possam dar às marcas com práticas de responsabilidade social.

**Quadro n.º 5.8 – Práticas de Responsabilidade Social e a sua influência sobre as opções de compra**

		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Válido	Não	25	29,4	29,4
	Sim	60	70,6	100,0
	Total	85	100,0	

**Quadro n.º 5.9 – Preferência de compra conforme o preço e a Responsabilidade Social associada à marca**

		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Válido	Opção de compra baseada no preço	37	43,5	43,5
	Opção de compra baseada na RS associada à marca	48	56,5	100,0
	Total	85	100,0	

Adicionalmente, outro grande objectivo deste questionário foi o de associar a empresa/marca ao desenvolvimento regional. Assim, solicitou-se que os inquiridos referissem uma empresa que reconhecessem apoiar o país ou região a que pertencem, e, quais as áreas em que estas empresas exercem a sua influência. Como demonstra o Quadro n.º 5.10, do total de indivíduos, 72% reconhecem na Delta Cafés a empresa que mais apoia o país ou região a que pertencem e apenas 28% identificam outras empresas como promotoras dessa influência. Naturalmente que o facto de a amostra ser maioritariamente composta por residentes na região do Alentejo influenciará estes resultados.

**Quadro n.º 5.10 – Empresa que contribui favoravelmente para o país ou região**

		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Válido	Delta	61	71,8	71,8
	Outras empresas	24	28,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	

A análise da questão seguinte descrita no Quadro n.º 5.11 é de resposta múltipla e incidiu apenas nos questionários que referiram a Delta Cafés como a empresa que apoia o país e a região. Assim, esta questão tenta aferir em que áreas os inquiridos consideram que a referida empresa apoia a região ou país a que pertencem. Desta análise quantitativa conclui-se que, as áreas em que se reconhece maior apoio por parte da empresa do estudo de caso são as áreas da criação de empregos e contributos para a economia em geral com 21% e 19,7% das respostas respectivamente, sendo a área de menos relevo, a do apoio às etnias.

**Quadro n.º 5.11 – Áreas de apoio da empresa mencionada (resposta múltipla)**

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Apoios à região/ país	Apoia idosos	41	13,2%	48,2%
	Apoia emprego	65	21,0%	76,5%
	Apoia meio ambiente	41	13,2%	48,2%
	Apoia pessoas desfavorecidas	31	10,0%	36,5%
	Apoia crianças	34	11,0%	40,0%
	Apoia economia em geral	61	19,7%	71,8%
	Apoia etnias	6	1,9%	7,1%
	Apoia aprendizagem e conhecimento	31	10,0%	36,5%
<b>Total</b>		<b>310</b>	<b>100,0%</b>	<b>364,7%</b>

Aprofundando mais um pouco a influência da empresa no país e região, o Quadro n.º 5.12 apresenta os resultados em resposta múltipla sobre o raio de influência da empresa. E pode concluir-se que de uma forma geral a empresa visada tem influência positiva em todos os itens pré-definidos. Influenciando especialmente o crescimento da economia com 14% das respostas, o apoio à educação com 13% das respostas e que não deixa de zelar pela qualidade do produto fornecido com 14% das respostas.

**Quadro n.º 5.12 – Influência da empresa no país/ região (resposta múltipla)**

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Influência da empresa	Influencia crescimento da economia	82	14,0%	96,5%
	Apoia a educação	76	13,0%	89,4%
	Fomenta bem-estar dos colaboradores	74	12,6%	87,1%
	Aposta na formação dos colaboradores	72	12,3%	84,7%
	Incentiva o empreendedorismo	66	11,3%	77,6%
	Incentiva protecção do ambiente	75	12,8%	88,2%
	Incentiva o desenvolvimento de outras empresas	60	10,2%	70,6%
	Zela pela qualidade do produto fornecido	81	13,8%	95,3%
<b>Total</b>		<b>586</b>	<b>100,0%</b>	<b>689,4%</b>

### **5.2.2 - Análise da Relação entre as variáveis**

Com o objectivo de analisar a existência de diferenças entre os inquiridos que responderam ou seleccionaram a empresa Delta Cafés e os que seleccionaram outras empresas, no que respeita ao contributo favorável para o desenvolvimento da região, e as respectivas áreas de influência identificadas com essas empresas, elaborou-se uma variável ordinal que reflecte um número de opções seleccionadas na questão relativa à influencia da empresa.

Dado que esta questão tem oito opções surge assim uma variável ordinal que oscila entre 1 e 8. De seguida, realizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney com o objectivo de detectar diferenças entre os inquiridos que responderam a empresa Delta Cafés e os inquiridos que responderam outras empresas no que respeita às áreas de influência dessas empresas. O teste de Mann-Whitney revelou, tal como demonstra o Quadro n.º 5.13, a existência de diferenças significativas para os dois grupos de inquiridos no que respeita ao nível de influência das empresas ( $p$ -value = 0.066), para um nível de significância de 10 %.

**Quadro 5.13 – Teste de Mann-Whitney**

Hipóteses Nulas	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição do Nível de Influência país/ região é o mesmo em todas as categorias da variável Nome da empresa que contribui favoravelmente para a região.	Teste de Mann-Whitney amostras independentes	0.066	Reter a hipótese nula

Havendo evidência de que há diferenças significativas entre os dois grupos de inquiridos, os que responderam Delta Cafés, e os que responderam outras empresas, no que respeita ao contributo favorável para a região/país, e o nível de influência exercido pelas empresas (variável ordinal), analisou-se a média desta variável ordinal para estes dois grupos.

Pela análise do Quadro n.º 5.14 constata-se que os inquiridos que seleccionaram Delta Cafés apresentam uma média de respostas mais alta no nível de influência no país/ região (6.94) do que os inquiridos que responderam outras empresas (6.71). Daqui, pode-se concluir que, os inquiridos que escolheram a empresa Delta Cafés associam a esta empresa um maior nível de influência na região e no país do que os inquiridos que escolheram outras empresas.

**Quadro n.º 5.14 – Média da variável ordinal, nível de influência país/região**

Nomes de empresas com práticas de Responsabilidade Social	Média	N	Desvio padrão
Delta Cafés	6,9412	68	1,66511
Outras empresas	6,7059	17	1,72354
Total	6,8941	85	1,66921

De seguida, verificou-se, se os residentes em Campo Maior têm uma maior percepção do que é empreendedorismo e responsabilidade social do que os residentes nas restantes regiões. Para tal, criou-se uma variável dicotómica na qual se atribui o valor 0 aos residentes nas restantes regiões e 1 aos residentes em Campo Maior. Adicionalmente, criou-se uma variável dicotómica com o valor 1 para a resposta correcta do que é empreendedorismo e 0 para as restantes respostas. Este procedimento foi repetido para a questão da responsabilidade social.

Posteriormente, procedeu-se ao teste do Qui-Quadrado, o qual, serve para testar se duas ou mais amostra independentes diferem relativamente a uma determinada característica. Assim, começou-se por testar se a resposta correcta do que é empreendedorismo difere com a localidade.

**Quadro n.º 5.15 – Teste do Qui-Quadrado para as variáveis Residência e o que é Empreendedorismo**

		Residente em Campo Maior ou outras		Total
		Noutras localidades	Reside CM	
Resposta correcta para Empreendedorismo	Incorrecta	16	9	25
	Correcta	41	19	60
Total		57	28	85

	<b>Valor</b>	<b>Asymp. Sig. (bilateral)</b>
Qui- Quadrado Pearson	0,150	0,699
<b>N de casos válidos</b>	<b>85</b>	

Da análise do Quadro n.º 5.15 depreende-se que não existem diferenças significativas entre os inquiridos residentes em Campo Maior e os inquiridos residentes noutras regiões, no que respeita ao conhecimento do que é o conceito empreendedorismo (*p-value* = 0.699).

Posteriormente, realizou-se uma análise idêntica para a questão sobre o que é responsabilidade social. Assim, efectuou-se o teste do Qui-Quadrado para testar se a resposta correcta sobre o que é responsabilidade social difere com a localidade.

**Quadro n.º 5.16 – Teste do Qui-Quadrado para as variáveis Residência e o que é Responsabilidade Social**

		<b>Residente em Campo Maior ou outras</b>		<b>Total</b>
		<b>Noutras localidades</b>	<b>Reside CM</b>	
<b>Resposta correcta para Responsabilidade Social</b>	Incorrecta	12	5	17
	Correcta	45	23	68
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>28</b>	<b>85</b>

	<b>Valor</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (bilateral)</b>
Qui-Quadrado Pearson	0,120	1	0,729
<b>N de casos válidos</b>	<b>85</b>		

Da análise do Quadro n.º 5.16 pode-se concluir que não existem diferenças significativas entre os inquiridos residentes em Campo Maior e os inquiridos residentes noutras regiões, no que respeita ao conhecimento do que é o de responsabilidade social ( $p\text{-value} = 0.729$ ).

Com o objectivo de analisar se existem diferenças significativas entre os inquiridos que responderam correctamente ao que é responsabilidade social e os inquiridos que responderam incorrectamente, ao nível da opção de compra (i.e. se a responsabilidade social das empresas influencia a decisão de compra) efectuou-se o teste do Qui-Quadrado.

**Quadro n.º 5.17 – Teste do Qui-Quadrado para as variáveis do que é Responsabilidade Social e Opção de Compra.**

		RS influencia opção de compra		Total
		Não	Sim	
Resposta correcta para Responsabilidade Social	Incorrecta	9	8	17
	Correcta	16	52	68
Total		25	60	85

	Valor	df	Asymp. Sig. (bilateral)
Qui-Quadrado Pearson	5,667	1	0,017
N de casos válidos	85		

Da análise do Quadro n.º 5.17, podemos concluir que, há diferenças significativas ao nível da opção de compra, entre o grupo de inquiridos que responde correctamente ao que é a responsabilidade social e o grupo que responde incorrectamente ao que é responsabilidade social ( $p\text{-value}= 0.017$ ), para um nível de significância estatística de 5%. Isto é, a opção de compra é tão mais afectada positivamente quanto maior é o conhecimento que os inquiridos têm sobre o conceito de RS.

Para finalizar, a análise do questionário tenta aferir, ainda, se a amostra consegue identificar acções de responsabilidade social concretas levadas a cabo pela empresa que referem. Nesta questão foi mais fácil para os indivíduos colaboradores da Delta Cafés reconhecerem as acções e indicarem a sua denominação do que para os que não trabalham na empresa, depreende-se que, embora e tal como o demonstra o Quadro n.º 5.16, não existam diferenças entre quem reside em Campo Maior e quem reside noutras regiões no que respeita ao conhecimento do conceito de RS, mas visto os residentes em Campo Maior terem mais contacto com muitas das acções de responsabilidade social levadas a cabo pela empresa Delta Cafés foi-lhes mais fácil identificar essas acções. No entanto, e de um modo geral, todos os inquiridos conseguiram identificar quase todas as três acções solicitadas, quer no que se refere à Delta Cafés ou a outras empresas.

No que à Delta Cafés se refere, as acções de RS mais reconhecidas foram sem dúvida a ajuda prestada pela Delta Cafés a Timor Leste, as acções de apoio aos idosos, nomeadamente a mais recente e de âmbito nacional – Tempo para dar, e a associação de solidariedade social Coração Delta. Mas a acção em Timor Leste foi sem dúvida para o público em geral uma iniciativa que deixou marcas no consumidor e na própria marca Delta que continua até hoje identificada com esta iniciativa de responsabilidade social, tal como, o entrevistado Miguel Ribeirinho refere na sua entrevista, transcrita no Anexo I.

### **5.2.3 – Resumo dos resultados obtidos pelo questionário.**

Da análise quantitativa realizada ao questionário da presente dissertação retiram-se as seguintes ideias principais:

- Dos conceitos analisados – empreendedorismo e responsabilidade social - denota-se maior familiaridade com o conceito de responsabilidade social, sendo que nesta questão responderam acertadamente mais indivíduos do que na questão do empreendedorismo.
- No que se refere ao reconhecimento das marcas como realizadoras de práticas de responsabilidade social, constata-se um elevado reconhecimento da marca Delta ao

ser nomeada com mais frequência do que outras marcas, quando solicitadas três empresas que praticam acções desta natureza.

- Não foi detectada relevância no que se refere ao conhecimento dos conceitos de responsabilidade social e empreendedorismo consoante o local de residência.
- A grande maioria dos inquiridos reconhece que as práticas de responsabilidade social influenciam positivamente a decisão de compra e mais de metade opta pelos produtos das marcas com práticas desta natureza. No entanto, de destacar que quase metade dos inquiridos reconhece que, no caso de existir um preço mais baixo opta por este produto e não pelo da marca com práticas de RS. Esta conclusão revela que, uma boa quantidade de inquiridos não é sensível a este factor sendo que, o preço prevalece sobre o apoio que as marcas possam dar através de práticas de responsabilidade social.
- A Delta Cafés é reconhecida pela grande maioria dos inquiridos como a empresa que mais apoia o país ou região a que pertencem em comparação com outras empresas também mencionadas. Naturalmente, que o facto de a amostra ser maioritariamente composta por residentes na região do Alentejo influencia estes resultados.
- As áreas em que se reconhece maior apoio por parte da Delta Cafés são as áreas da criação de empregos e contributos para a economia em geral, sendo a área de menos relevo, a do apoio às etnias.
- De uma forma geral a Delta Cafés tem influência sobre todos os itens pré-definidos no questionário, influenciando especialmente o crescimento da economia e a educação não deixando de se preocupar pela qualidade do produto que fornece.
- Os inquiridos que escolheram a empresa Delta Cafés associam a esta empresa um maior nível de influência na região e no país do que os inquiridos que escolheram outras empresas.
- Não se registaram diferenças significativas entre os inquiridos residentes em Campo Maior e os inquiridos residentes noutras regiões, no que respeita ao

conhecimento do que são os conceitos de empreendedorismo e responsabilidade social.

- Verificam-se diferenças significativas ao nível da opção de compra entre o grupo de inquiridos que responde correctamente ao que é a responsabilidade social e o grupo que responde incorrectamente. A opção é tão mais afectada positivamente quanto maior for o conhecimento que os inquiridos têm do tema.
- Foi mais fácil para os indivíduos colaboradores da Delta Cafés reconhecerem as acções e indicarem a sua denominação do que para os que não trabalham na empresa.

### 5.3 - Validação de proposições

Para finalizar a análise de resultados de seguida apresenta-se no Quadro 5.18 a validação das proposições apresentadas anteriormente.

**Quadro n.º 5.18 – Validação de proposições**

Proposições	Validação	Estudo de Caso
<i>P1: O perfil do empreendedor influencia a forma da empresa interagir com o meio envolvente</i>	Confirmada.	O estudo de caso demonstra que o perfil do empreendedor influencia não só a forma da empresa interagir com os stakeholders, como no modo de este apoiar o meio em que a empresa se insere, ou seja, o tipo de carências e problemas do meio, que o empreendedor se propõe solucionar (Simões & Dominginhos, 2006; Bruin & Dupuis, 2003; Mair & Martí, 2006). Esta proposição confirma-se na descrição do estudo de caso, concretamente na missão da empresa, nos valores da marca, e nas acções de responsabilidade social levadas a cabo pela empresa (Cafés Delta, 2010), nas estatísticas económicas e demográficas da região apresentadas (INE, 2011) e depois através da análise qualitativa das entrevistas concedidas pelo próprio administrador da empresa (empreendedor) onde assume claramente esta influência.

<i>P2: Os stakeholders que interagem com a empresa beneficiam das suas actividades económicas e das suas acções de responsabilidade social</i>	Confirmada.	Os benefícios que os stakeholders retiram da interacção com uma empresa com práticas de responsabilidade social verificam-se a vários níveis. Desde a preservação do ambiente em todo o ciclo de actividade, até às condições de trabalho para os colaboradores, ao apoio dado à comunidade e o contributo para o desenvolvimento da economia na interacção com outras empresas (PCM, 2007). No que se refere ao estudo de caso em análise, depreende-se que são reconhecidos vários benefícios obtidos da influência exercida pela actividade da referida empresa na comunidade, economia e colaboradoras, entre outros. A análise quantitativa realizada através do questionário demonstra que os inquiridos reconhecem benefícios a vários níveis exercidos pela empresa no país ou região. O reconhecimento da Delta Cafés por parte dos inquiridos como a empresa que mais influencia o país/região também transmite o benefício que os stakeholders obtêm desta empresa.
<i>P3: A empresa que desenvolve actividades de responsabilidade social pode beneficiar do investimento realizado com essas actividades</i>	Confirmada.	Embora não seja quantificável, os prémios e reconhecimentos dados à marca e ao empreendedor (alguns apresentados no estudo de caso) garantem seguramente o aumento da notoriedade da marca e o seu reconhecimento por parte do público em geral e dos consumidores, através da boa imagem que transmitem (Salmones et al., 2007) o que afecta os níveis de confiança gerados pela reputação da marca resultantes do seu bom comportamento social (Delgado & Munuera, 2001). Por consequência os efeitos deste comportamento sobre a prestação do serviço são positivos. Tal reflecte-se na análise quantitativa feita com o questionário, quando demonstra que, a atitude positiva por parte de uma empresa influência positivamente a opção de compra do consumidor que a maioria opta por uma marca com práticas de responsabilidade social em vez de um outra de mais baixo preço. Por outro lado, o facto de gerar desenvolvimento na sua região e no país contribui para a melhoria das condições económicas dos vários agentes que com a empresa interagem, aumentando assim o fluxo económico que naturalmente a beneficiam.

## 6. CONCLUSÕES

A conclusão da dissertação começa por fazer uma breve síntese da revisão de literatura, depois apresenta uma síntese das principais conclusões do estudo, apresentando de seguida uma reflexão final e algumas considerações adicionais. Finalizamos com um conjunto de sugestões para investigações futuras.

O presente estudo teve como objectivo principal, verificar se as iniciativas de responsabilidade social corporativa das empresas (corporativa) produzem efeitos no meio económico e social em que estas se inserem, e, em simultâneo, analisar os possíveis benefícios que as próprias marcas podem retirar do exercício de acções desta natureza.

A parte empírica recorre a uma metodologia de estudo de caso para estudar a empresa Delta Cafés, englobando a análise do seu contexto, e das suas práticas de empreendedorismo social formalizadas na criação do Coração Delta - associação de solidariedade social (IPSS) – que o Grupo Nabeiro criou com o objectivo de desenvolver projectos de apoio às comunidades, nomeadamente, projectos de voluntariado e de apoio social, integrados numa estratégia bem definida de responsabilidade social corporativa.

Um dos propósitos fundamentais desta dissertação é a de analisar os efeitos das boas práticas por parte da empresa Delta Cafés no meio económico e social e os benefícios que a marca obtém a partir das mesmas, com o objectivo de estas conclusões poderem ser identificadas como boas práticas passíveis de disseminação.

Numa segunda fase, analisámos os dados recolhidos através de duas metodologias complementares: uma metodologia qualitativa, através da qual se estuda o caso Delta Cafés recorrendo a entrevistas, e a uma metodologia quantitativa, através da qual se analisa o impacto das práticas de responsabilidade social da Delta Cafés. A utilização destas duas metodologias complementares permite, por um lado, compreender em profundidade as motivações da empresa no que respeita a responsabilidade social (metodologia qualitativa) e, por outro lado, analisar a percepção que o público em geral tem das acções de responsabilidade social praticadas (metodologia quantitativa).

O capítulo termina com uma reflexão final e algumas recomendações para futuros estudos no âmbito dos efeitos da prática da responsabilidade social corporativa no meio e para a própria marca.

No que respeita à revisão de literatura, foram abordados um conjunto de conceitos relevantes que suportam o tema desta dissertação.

Relativamente ao conceito de empreendedorismo é encarado como elemento catalisador de desenvolvimento económico através da inovação, da criação de empresas e do aumento da produtividade (Sarkar, 2010). No entanto, no centro desta temática encontra-se o empreendedor, que embora seja fulcral para o desenvolvimento económico, não pode actuar sozinho, e que além disso, está inserido num contexto que influencia as suas atitudes e comportamentos e a sua capacidade de concretizar as oportunidades. O empreendedorismo logo à partida, não é portanto, um fenómeno apenas individual, é também social, na medida em que as percepções individuais são condicionadas simultaneamente pela base de conhecimento individual e por um clima socioeconómico e cultural, mais ou menos propício à inovação e à formulação de novas soluções (Simões & Dominginhos, 2006). Ou seja, os impactos mais alargados que o empreendedorismo pode ter na sociedade, surgem na forma de empreendedorismo social (Sarkar, 2010).

Porém, convém salientar que o empreendedorismo enquanto conceito de apoio social exclusivo, surge da lacuna que existe na falta de apoio que as instituições públicas nomeadamente os estados dão às carências sociais que são cada vez maiores. Por sua vez as empresas são cada vez mais incentivadas a juntar às actividades lucrativas, preocupações sociais na exploração de recursos (Nicolau & Simaens, 2008) que é a designada Responsabilidade Social Corporativa, tema central da presente dissertação e que é amplamente estudado no estudo de caso.

A procura de um modelo mais sustentável de evolução da sociedade tem constituído preocupação dominante nas últimas décadas face ao conjunto de oportunidades e ameaças, que afectam o conjunto do tecido social, a estrutura das actividades económicas e o equilíbrio ambiental (PCM, 2007). É com base neste pressuposto que muito se tem reforçado e valorizado a aplicação da responsabilidade social das empresas na relação com os *stakeholders*.

A presente revisão de literatura estabelece uma relação entre os dois conceitos de empreendedorismo e indica a origem do segundo radicada no empreendedorismo económico. A esta dicotomia acresce o facto da resolução da maior parte dos problemas do mundo passarem por mobilizar o sector empresarial de modo a beneficiar ambas sociedade e empresas, dai a importância crescente da responsabilidade social das empresas (Porter & Kramer, 2002). Esta relação conceptual e a prática da responsabilidade social corporativa vista como sendo uma forma de empreendedorismo social (Kerlin, 2006) está na base da lógica desta dissertação.

Os programas de responsabilidade social corporativa, como por exemplo, os de voluntariado empresarial (que no presente estudo de caso é um dos projectos de empreendedorismo social englobados na estratégia de responsabilidade da empresa) são importantes geradores de cooperação social, reciprocidade, de aumento de confiança social, de troca de recursos e, portanto, de reforço do capital social (Moon, 2001). As vantagens desses programas, e de tantos outros enunciados nesta dissertação, não são apenas visíveis internamente. A sinergia por eles desencadeada extravasa o espaço da empresa e das pessoas neles envolvidas, reflectindo-se na comunidade de intervenção e nos seus destinatários finais.

As acções de responsabilidade social corporativa resultam numa melhoria da imagem e da reputação da empresa, e a partir disso ocorre um aumento nos níveis de confiança e de crenças compartilhadas entre dois atores (empresa, comunidade e/ou clientes) (Santos & Silva, 2010).

Ou seja, os impactos e/ou benefícios das políticas de responsabilidade social de uma empresa podem acontecer a vários níveis, tais como, ao nível do consumidor, da marca e dos valores da própria marca como é aliás uma das questões a que se propôs responder esta dissertação.

A revisão de literatura deteve-se no impacto que as iniciativas ou acções de RSC têm na forma de como o consumidor vê a marca e a entende, de modo a perceber possíveis vantagens que podem ser obtidas da sua prática.

Neste sentido, as empresas devem preocupar-se em responder às necessidades dos clientes oferecendo produtos que cubram as suas necessidades, mas esta perspectiva requer que esta atitude seja percebida pelos consumidores, visto ser importante para manter uma

relação de lealdade com a marca, através da valorização do serviço (Salmones et. al, 2007). A revisão de literatura conclui que actuar de forma socialmente responsável pode assim, influenciar favoravelmente a relação do consumidor com a marca, o mesmo se vem a confirmar na análise quantitativa realizada ao questionário.

Por um lado a imagem social da empresa tem um efeito positivo sobre a avaliação dos seus produtos, por outro lado o comportamento ético pode ver-se como uma componente mais de qualidade de serviço, ou seja, a confiança que é transmitida ao consumidor influenciará na valorização que este faz da qualidade global do serviço recebido (Salmones et. al, 2007).

Porém, o sucesso das acções de responsabilidade social também está na forma como uma empresa gere a sua estratégia de responsabilidade social com os interesses económicos dos vários *stakeholders*, este é um ponto essencial para a prevalência destas iniciativas. A orientação estratégica da filosofia de responsabilidade social corporativa pode suportar os seus interesses financeiros, bem como outros interesses que os *stakeholders* tenham na empresa (Logsdon & Burke, 1996). Orientar estas acções numa perspectiva mais estratégica é a chave para que se realizem mais actividades de responsabilidade social corporativa que não deixem de servir os interesses dos *stakeholders* de forma adequada.

Baseado nestes pressupostos teóricos estudo empírico produziu algumas conclusões interessantes. Ficou claro que o empreendedor desta organização tem influenciado desde o seu início a direccionalidade da estratégia da empresa para as acções de responsabilidade social desenvolvidas. E a sua actuação relaciona-se com o seu perfil e génesis enquanto empreendedor.

Talvez porque a literatura sobre os temas empreendedorismo e responsabilidade social abundam actualmente, e porque estes já tem um percurso histórico considerável, percebe-se através da análise quantitativa, que o público em geral tem boas noções do que representam um e outro conceito, tendo-se reflectido na pouca dificuldade com que responderam ao questionário e na quantidade de respostas correctas nas questões correspondentes.

A Delta Cafés destacou-se como a empresa que mais influencia o país ou a região na opinião dos inquiridos, mas é óbvio que o facto de a maioria dos inquiridos pertencer à região do Alentejo influência estes resultados, aspecto considerado nas recomendações feitas à

frente. As áreas apontadas como mais beneficiadas pela sua acção de responsabilidade social são: a economia, a criação do emprego e a educação.

Através da análise quantitativa conclui-se também que, a opção de compra é influenciada pelo reconhecimento que se faz da empresa fornecedora, como sendo promotora de responsabilidade social, no entanto, e também em quantidade significativa, verificou-se que uma parte dos inquiridos não é sensível a esta questão, pois neste caso preferem optar por um preço mais baixo. De qualquer forma e tal como indiciava a revisão de literatura realizada, as boas práticas de uma empresa influenciam claramente a percepção que o consumidor tem da marca, e por consequência determina a opção de compra.

Verificaram-se algumas limitações no desenvolver do estudo que em parte se deveram ao facto de eu ser observadora participante e trabalhadora da empresa objecto do estudo de caso. Tal, requereu um esforço adicional para obter uma análise imparcial e distanciada do caso em si.

Outra limitação percepcionada foi que o número de inquiridos pertencentes a outras regiões poderia ter tido maior expressão no total da amostra, e algumas questões poderiam ser mais aprofundadas e direcionadas a estes indivíduos em concreto, para perceber melhor, se esta marca de alguma forma os afecta positivamente pelas acções de responsabilidade social desenvolvidas.

Como pistas para trabalhos futuros a desenvolver nesta matéria sugere-se que se crie uma segmentação da amostra do inquérito, ou seja, direcioná-la para os vários *stakeholders*. Pois, seria importante aferir, qual a influência que uma empresa com tamanho impacto na economia e na sociedade, tem efectivamente, em determinados *stakeholders* que não tiveram destaque neste questionário. Esta necessidade percebe-se mais ao nível dos fornecedores locais e de outras empresas da região, que com esta empresa interagem directa ou indirectamente.

Poderão também ser abordados alguns indicadores de análise de Responsabilidade Social Corporativa e compara-los com alguns resultados de indicadores financeiros da empresa em análise com vista a verificar a concordância formal das suas práticas com os requisitos normativos da RSC.

Porém, conclui-se que o estudo de caso suportou adequadamente os objectivos a que a dissertação se propôs e que a Delta Cafés é um claro exemplo de empresa responsabilizada com as suas obrigações sociais e que a sua estratégia de responsabilidade social se encontra bem definida e enquadrada tanto nos valores da marca como na sua missão.

Percebeu-se que a localidade e a região são amplamente influenciadas pela actividade da empresa em termos económicos, ao nível do emprego e bem-estar geral, o que por seu lado beneficia logo à partida a própria empresa, já que se cria um clima de desenvolvimento económico benéfico ao desenvolvimento desta. Por outro lado, a Delta Cafés através das suas boas práticas, da divulgação que as mesmas têm recebido através de prémios e reconhecimentos públicos (também atrás descritos) criou uma relação de confiança e lealdade no mercado e com o seu consumidor que lhe confere uma maior aceitação por parte destes.

Considera-se contudo que, e de modo a servir de exemplo para outras organizações, para tal sucesso acontecer e tal como, sugerido pela revisão de literatura, todas as acções de empreendedorismo social e de responsabilidade social que se venham a criar, devem ter antes de mais, uma lógica e estarem articulados com os valores da empresa e a sua missão. Depois devem ser integrados na própria estratégia da empresa e finalmente todos os agentes envolvidos com as acções e estratégia devem comprometer-se com os mesmos. Caso contrário, estas não serão, por um lado, bem percepcionadas pelo mercado, e, por outro, não darão o contributo social para o qual são criadas e que tão necessárias são para o desenvolvimento geral.

## BIBLIOGRAFIA

Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2002). Entreprises et entrepreneurs. Les entrepreneurs aujourd'hui, continuité ou ruptures? *Cahiers français*.(309), 22-27.

Bruin, A., & Dupuis, A. (2003). *Entrepreneurship: New perspectives in a global age*. Hampshire: Ashgate Publishing, Ltd.

Carrol, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, pp. 268-295, disponível em: <http://bas.sagepub.com> (acedido em Março 2012).

Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em portugal. *Revista Portuguesa de Educação*(15), 221-243.

Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions. *Wiley Interscience*, pp. 1-13, disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/> (acedido em Março 2012).

Delgado, E., & Munuera, J. L. (2001). Medición de capital de marca con indicadores formativos. *Investigación y Marketing*(75), 16-20.

Delta, C. (2010). Relatório de sustentabilidade 2009, available at: [www.planetadelta.pt](http://www.planetadelta.pt) (accessed Setembro 2012).

Diz, J. L. C., & Serantes, N. P. (2005). Responsabilidad social y control interno. *Revista Universo Contábil*, 1(2), 86-101.

Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*(26), 53-63.

Husted, B. W. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Elsevier*, 36(5), 481-498.

INE, (2011). Portal de Estatísticas Oficiais, disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (acedido em Setembro 2012).

Kerlin, J. (2006). Social enterprise in the united states and europe: Understanding and learning from the differences. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246-262.

Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documento*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lencioni, P. M. (2002). Viva de acuerdo con sus valores empresariales. *Harvard Deusto Business Review*, disponível em: [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial) (acedido em Março 2012).

Logsdon, J. M., & Burke, L. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70.

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

Martes, A. C. B. (2010). Weber e shumpeter: A ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política*, 30(2), 254-270.

Miner, J. (1997). *A psychological typology of successful entrepreneurs*. USA: Quroum Books.

Moon, J. (2001). Business social responsibility: a source of social capital? *Reason in practice*, 35-45.

MTSS, (2009). Estrutura Empresarial/ Empresas (polocopiado)

Neto, F. P. M., & Froes, C. (2001). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Nicolau, I., & Simaens, A. (2008). O impacto da responsabilidade social das empresas na economia social. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(1), 68-76.

Pacheco, O. (2001). O Selo da cidadania: Conheça a AS 8000, a norma internacional de responsabilidade social que pode virar um novo passaporte na era da globalização. *Revista Exame:Guia Exame de boa Cidadania Corporativa*(24), 34-38.

PCM. (2007). Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável. Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007. *Diário da República*, N.º 159 (1.ª série ).

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 5-16.

Salmones, M. M. G., Bosque, I. R., & Crespo, A. H. (2007). Percepción de comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio. *Revista Española de Investigación de marketing ESIC*(1), 97-118.

Santos, M. J. N., & Silva, R. R. (2010). A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 12(27), 190-207.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação* (1.ª Edição ed.). Lisboa: Escola Editora.

Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2006). Empreendedor, oportunidade, projecto: O trinómio do empreendedorismo. *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*, 45-66.

Tull, D. S. (1976). *Marketing research, meaning, measurement and method*. New York: Macmillan Publishing Co.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

## **ANEXO I**

### **ENTREVISTA RUI NABEIRO**

#### **1. O que é para o senhor ser-se empreendedor?**

É ter a ambição de fazer algo mais e melhor. É-o quem vê o mundo sem limites para desenvolver projectos em que acredita e estes darem um contributo para a sociedade. É alguém sonhador, disciplinado e sensível e que se preocupa com os outros.

#### **2. Se vivesse inserido num meio económico e social abastado, pensa que teria sido também empreendedor?**

Já tenho pensado nisso, mas penso que a comodidade de ter uma vida abastada, poderia não me ter inspirado ao empreendedorismo da mesma forma. As dificuldades geram com maior facilidade o empreendedorismo.

#### **3. Quais os motivos que levam a continuar a empreender e a investir no Alentejo?**

Primeiro porque são as minhas raízes. Sinto o dever de ajudar a que esta região se desenvolva. Mas sinto que devo ajudar uma região que vive num maior isolamento que outras tantas. Além disso esta foi a região que me viu nascer e também por isso tenho essa obrigação. No entanto, a nossa contribuição vai muito além desta região e até das nossas fronteiras.

#### **4. Convive bem com o risco?**

Sim. O risco é permanente, impõe respeito mas dá força. O risco não me abranda porque caso algo corra mal, rápido se supera, e o prejuízo é sempre levado em linha de conta noutras iniciativas realizadas. Não me refugio, pelo contrário, avanço. Tenho orgulho de querer vencer, pois vale a pena arriscar.

#### **5. Inovar no seu negócio é um aspecto importante para si?**

Muito importante. Existem técnicos para isso. Mas não é qualquer um que inova, exige muita visão. E não se inova apenas nos produtos mas sim nas relações, imagem, nas atitudes e no nunca estar estático.

#### **6. É um empresário que planeia? Ou seja, segue planos de desenvolvimento à risca?**

Deve haver planos de trabalho. Mas numa vida de luta também se é obrigado a improvisar. Não se deve estar preso a circunstâncias.

#### **7. O método e o rigor no seu trabalho e no dos seus colaboradores são muito ou pouco importantes para si?**

Importantíssimo. Utilizo sempre o tema *rigor* nos meus discursos, mas sempre nos limites certos. Nasci trabalhando, pelo que a minha educação passou por exigir que tenha uma atitude que me obriga a ter rigor.

**8. Quais as áreas com que mais se preocupa em apoiar nas acções de responsabilidade social que a sua empresa realiza? Estão relacionadas com preocupações regionais?**

Sempre praticamos acções de responsabilidade social de uma forma natural. Aproximo as acções das carências que nos preocupam. A região tem beneficiado com isso. Mas na base desta responsabilidade social encontra-se o gosto de distribuir, pois estou formatado para tal, e tenho cultura para distribuir.

**9. Considera que a marca Delta também é valorizada com as acções de empreendedorismo e responsabilidade social levadas a cabo pela mesma?**

Sim. A marca sai valorizada e isso também nos ajuda a avançar no mercado. Mas encaro essa valorização como mais um contributo que nos ajuda a crescer e por consequência nos permite ajudar mais e melhor quem precisa.

### **ENTREVISTA MIGUEL RIBEIRINHO**

**1. Porque decidiu o Grupo Nabeiro apostar nas normas da responsabilidade social?**

No meu entender não foi o Grupo mas sim o fundador que incutiu pelo seu contexto familiar e sócio/ económico, a sua visão, a sua filosofia de vida e o seu estilo de empreendedorismo com e para as pessoas que determinou o modelo relacional da Delta e do Grupo. Mais tarde um grupo de técnicos resolveu organizar este sistema informal num mais formal procurando desenhar processo que permitissem o seu desenho, acompanhamento e verificação de forma integrada e transversal dentro do grupo. Ou seja é de dentro para fora que aparecem as normas e não de fora para dentro.

**2. A empresa ganhou com esta aposta? No plano interno, ou externo?**

A aposta já estava ganha quando decidimos formalizar o modelo de gestão de rosto humano do Sr. Nabeiro. Obviamente que ganhou visibilidade e sistematização, pois pode ser materializada e comunicada a todos os colaboradores e os restantes parceiros interessados permitindo corporizar algo intangível e inimitável, o que foi fantástico. Tornou-se um caso de estudo e capitalizou a marca Delta com o activo do Sr. Rui Nabeiro permitindo uma fusão e o aumento do valor das duas partes que se tornavam um só.

**3. Das acções de responsabilidade social levadas a cabo pelo grupo antes e após a obtenção desta norma, qual considera terem sido as 3 acções que melhor posicionaram a empresa nesta matéria?**

Antes: Crescimento orgânico, diálogo vinculativo com os parceiros interessados, modelo de gestão. Depois: Projecto Timor, Certificação SA 8000 e a cidadania activa do Sr. Rui Nabeiro.

**4. Considera que os benefícios que o meio económico e social em que a empresa opera e da própria empresa, compensam os investimentos financeiros realizados?**

A capitalização da marca e o reconhecimento dos seus valores tem um valor difícil de contabilizar.

**5. Considera que a política de responsabilidade social da empresa está alinhada com a da empresa? Se sim de que forma?**

Na política de recursos humanos, na criação de emprego, no apoio às comunidades locais, no modelo de negócio.

**6. Quais os valores que o Coração Delta partilha com os utentes e com a comunidade?**

Os mesmos que a Delta.

**7. Quais os agentes que mais beneficiam com a existência desta associação?**

Depende dos projectos pois existem alguns com impacto local, regional e nacional.

**8. Quais os objectivos centrais da associação a médio longo prazo para os seus utentes e comunidade?**

Competitividade da comunidade

**9. A Associação Coração Delta tem os seus princípios e objectivos alinhada com a estratégia da Delta Cafés? De que modo?**

Através dos estatutos e associados.

**10. Quais os benefícios que a associação retira de estar ligada à marca Delta Cafés. No seu entender, quais os benefícios que a marca Delta retira do bom funcionamento da associação?**

Existem sinergias para ambas ao nível do desenvolvimento de oportunidades e novos projectos quer ao nível da captação de investimentos e parceiros quer ao nível da responsabilização por atingir resultados.

## ANEXO II

### GUIÃO DO QUESTIONÁRIO



Mestranda: Paula Sofia de Almeida Veríssimo  
 Mestrado de Gestão: especialização em Empreendedorismo e Inovação  
 Universidade de Évora

DADOS DO ENTREVISTADO				
Sexo	M/ F	Idade		Localidade de residência
Trabalha no Grupo Nabeiro	SIM/ NÃO			
DÊ A SUA RESPOSTA (X) ÀS SEGUINTE QUESTÕES				
Empreendedorismo é:	Criar empresas	Iniciativa	Criar emprego e produtividade	Todas as respostas juntas
Responsabilidade Social de uma empresa é:	Apoiar e incentivar os colaboradores	Ajudar a proteger o Ambiente	Desenvolver o negócio beneficiando todos os agentes envolvidos	Ajudar quem precisa
	1	2	3	
Dê até 3 nomes de empresas que conheça que pratiquem ações de Responsabilidade Social				
	SIM/ NÃO			
O facto destas empresas ajudarem influencia favoravelmente a sua opção de compra?				
	Produto mais barato	Produto da empresa que ajuda		
Se o preço dos produtos da empresa com Responsabilidade Social for um pouco mais alto, opta por:				
Dê o nome de uma empresa que conheça que contribua favoravelmente para o desenvolvimento da região				
	Opte por 3 (X) das seguintes opções:			
Essa empresa apoia essencialmente:	Idosos			
	Emprego			
	Meio Ambiente			
	Pessoas desfavorecidas			
	Crianças			
	Economia em geral			
	Etnias			
	Aprendizagem e conhecimento			
A empresa que refere:	Responda SIM/ NÃO			
Influencia o crescimento económico da região				
Apoia a Educação na região				
Fomenta o bem-estar dos colaboradores				
Aposta na formação continua dos colaboradores				
Incentiva o empreendedorismo				
Incentiva a protecção do ambiente				
Ajuda o desenvolvimento de outras empresas				
Zela pela qualidade do produto fornecido				
	1	2	3	
Indique até 3 iniciativas de Responsabilidade Social concretas que conheça levadas a cabo por essa empresa				