



• U

C •

FEUC

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Pedro Silva Matias

Responsabilidade Social nas PMEs

Potencial estratégico da Responsabilidade Social nas PMEs Portuguesas

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Agosto, 2014

• U



C •

UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Pedro Silva Matias

Responsabilidade Social nas PME

Potencial estratégico da Responsabilidade Social nas PME Portuguesas

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho

Coimbra, 2014

Este trabalho é dedicado à minha família,
pelo apoio e constante motivação.

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho é o culminar de um desafio que encarei, com o intuito de me aprimorar profissionalmente. Contudo não seria possível sem o apoio de algumas pessoas, às quais chega o devido momento de agradecer nestas páginas, muitas apenas aludidas de forma geral dado que é impossível referencia-las a todas.

Primeiro, quero agradecer aos meus pais Mário Rui e Isabel, pelo apoio, esforço e carinho, que me permitiram não só enfrentar este desafio mas também motivar-me para enfrentar quaisquer desafios. Ainda nos agradecimentos a família, agradecer aos meus irmãos Ricardo e Inês, e aos meus avós, pela presença e apoio contínuo. A título póstumo, destacar o meu avô Francisco, pessoa que será sempre uma referência.

Gostaria de agradecer também ao Professor Doutor Fernando Carvalho, pela orientação e partilha de conhecimento, tendo sido a sua orientação fundamental para a conclusão deste estudo. Agradeço também de uma forma geral a todos os docentes da Faculdade de Economia, pelos conhecimentos que me permitiram desenvolver.

Agradecer à “Malta”, todos foram importantes nesta caminhada e para sempre na minha memória ficarão as reuniões e os momentos de convívio, apoio, e ajuda.

Não esqueço também o apoio dos meus camaradas na delegação de Coimbra da Cruz Vermelha Portuguesa, que a sacrifício do seu tempo livre, me permitiram ter o tempo que necessitei.

Para finalizar, agradecer de uma forma geral à família que escolhemos, os meus amigos. Todos de uma forma geral contribuíram na conclusão desta etapa. Em particular contudo, terei que destacar duas pessoas. Joana Dias, grande amiga que não só me motiva a melhorar, como esteve presente em momentos cruciais nos últimos anos. Para finalizar agradecer, a Ana Coimbra, também pelo apoio e motivação que me deu durante esta fase mas também porque, na minha opinião, depois de a ter conhecido me tornei não só um profissional melhor, mas também uma pessoa melhor, e como tal merece este agradecimento.

In a truly great company profits and cash flow become like blood and water to a healthy body: They are absolutely essential for life but they are not the very point of life.

James C. Collins, Autor de "Good to Great"

Resumo

Desde meados do século XX, Responsabilidade Social tem sido um tema de debate crescente e frequentemente pouco consensual, recolhendo quer apoiantes quer adversários nos mais diversos meios, não só a nível das empresas como da sociedade em geral. Esta temática surgida de escândalos geradores de pressões sociais sobre as empresas, tem provocado um intenso debate, propulsor de resultados muitas vezes dúbios e contraditórios, acerca das virtudes e desvantagens da implementação de práticas de Responsabilidade Social, em particular se estas podem gerar uma maior performance e consequentemente representar uma fonte de vantagem competitiva para qualquer empresa. Portugal não foge a este debate, apesar da temática não se encontrar tão estudada como em outros mercados, e com um tecido empresarial maioritariamente composto por pequenas e médias empresas cujo principal objectivo é sobreviver, a temática e este estudo alcançam particular importância. Assim o primordial objectivo deste estudo foi avaliar se a implementação de práticas de Responsabilidade Social conduziria a uma melhor performance da empresa. Por forma a responder a esta questão, recorreu-se a um questionário administrado aos gestores de várias pequenas e médias empresas portuguesas. Acreditamos, que este estudo terá contribuído para a literatura em Responsabilidade Social nas pequenas e médias empresas, e para a realidade portuguesa, obtendo diversos resultados que parecem suportar a ideia de que a adopção de práticas de Responsabilidade Social, resultará em melhorias de performance das empresas, mas ao mesmo tempo que suportam a ideia de que esta relação não é tão linear e directa quanto desejado. Em particular destacamos, como este estudo demonstra, a importância que as práticas de cariz social apresentam na performance. Acreditamos assim que, os resultados contidos neste estudo suportam a ideia de que os negócios devem ir além das receitas para cumprirem um papel de agente de mudança e melhoria da sociedade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Competitividade, Pequenas e Médias Empresas, Performance

Abstract

Since the mid-twentieth century, Corporate Social Responsibility has been a subject of increasing debate and often little consensus, gathering both supporters and opponents in various social groups, not only at the level of enterprises but society in general. This theme emerged due to innumerable scandals that generated social pressures on companies, provoking intense debate and boasting results often dubious and contradictory, about the virtues and drawbacks of implementing practices of corporate social responsibility, particularly if they can generate greater performance and therefore represent a source of competitive advantage for any company. Portugal is no exception to this debate, despite the low amount of studies when compared with other markets, and with a economic market mainly comprised of small and medium enterprises whose main objective is to survive, the theme and this study gain particular importance. Thus the primary objective of this study was to evaluate whether the implementation of Corporate Social Responsibility practices led to a better performance of the company. In order to answer this question, we used a questionnaire administered to managers of several small and medium-sized Portuguese companies. We believe that this study has contributed to the literature on social responsibility in small and medium enterprises, and for the Portuguese reality, obtaining various results that seem to support the idea that the adoption of Corporate Social Responsibility practices will result in performance improvements of the companies but at the same time support the idea that this relationship is not as linear and direct as it would be desired. Particularly, this study highlights the relevance that the practices of a social nature have on performance. We therefore believe that the results contained in this study support the idea that businesses should go beyond income, fulfilling the role of agent of transformation and improvement of society.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Competitiveness, Small and Medium Companies, Performance

Índice

1- Introdução	1
2- Evolução da Responsabilidade Social	3
2.1- Evolução Histórica de Responsabilidade Social	3
2.1.1- Anos 60 do século XX e Responsabilidade Social.....	4
2.1.2- Anos 70, 80 e 90 do século XX e Responsabilidade Social	4
2.1.3- Século XXI e Responsabilidade Social	5
2.2- Responsabilidade Social Estratégica e a Empresa.....	6
2.2.1- Demografia da Responsabilidade Social.....	7
2.2.2- Práticas da Responsabilidade Social	7
3- Responsabilidade Social nas PME	11
3.1- Responsabilidade Social nas PME	11
3.2- Responsabilidade Social em Portugal	12
4- Atributos Organizacionais e Responsabilidade Social	13
4.1- Visão Partilhada.....	13
4.2- Gestão de <i>Stakeholders</i>	14
4.3- Pró-actividade estratégica	15
5- Responsabilidade Social, Atributos e Performance	17
5.1- Responsabilidade Social e Performance.....	17
5.2- Atributos e Performance Empresarial.....	19
6- Metodologia aplicada	21
6.1- Objectivos e Tipo de Estudo	21
6.1.1- Objectivos.....	21
6.1.2- Tipo de Estudo e Amostragem.....	22
6.2- Definição da Amostra	23
6.3- Recolha de dados.....	24
6.3.1- Responsabilidade Social e Atributos da empresa	24
6.3.2- Variáveis Complementares	25
6.4- Tratamento dos dados.....	26
7- Apresentação e Discussão dos Resultados	29
7.1- Fiabilidade dos dados	29
7.2- Caracterização da Amostra	33

7.2.1- Inquirido.....	33
7.2.2- Empresas.....	34
7.3- Análise das Hipóteses.....	37
7.3.1- Inquiridos e Responsabilidade Social.....	37
7.3.2- Empresas e Responsabilidade Social	38
7.3.3- Responsabilidade Social, Atributos e Performance	41
7.3.4- Resumo dos resultados	43
8- Conclusões do Estudo	47
8.1- Implicações teóricas	47
8.2- Implicações práticas	49
8.3- Limitações e futuras linhas de pesquisa	50
9- Referências Bibliográficas.....	53

Lista de Tabelas

<i>Tabela 1 Definição de PMEs</i>	23
<i>Tabela 2 Fiabilidade dos dados</i>	29
<i>Tabela 3 Análise Factorial Exploratória da Dimensão Económica</i>	30
<i>Tabela 4 Análise Factorial Exploratória da Dimensão Social</i>	31
<i>Tabela 5 Análise Factorial Exploratória da Dimensão Ambiental</i>	31
<i>Tabela 6 Análise factorial exploratória da Visão Partilhada e Pró-Actividade Estratégica</i>	32
<i>Tabela 7 Análise Factorial Exploratória da Gestão de Stakeholders</i>	32
<i>Tabela 8 Análise Factorial Exploratória da Performance da Empresa</i>	33
<i>Tabela 9 Influência do Género na Posição ocupada na empresa</i>	33
<i>Tabela 10 Actividade Principal das empresas</i>	35
<i>Tabela 11 Espaços Físicos das empresas extra a sua sede</i>	36
<i>Tabela 12 Influência do Género na adopção de RSE</i>	37
<i>Tabela 13 Correlações com a idade dos inquiridos</i>	38
<i>Tabela 14 Correlações das hipóteses 7, 8 e 9</i>	38
<i>Tabela 15 Correlações entre as variáveis de RSE</i>	39
<i>Tabela 16 Correlações entre Pressões Sociais e Práticas de RSE</i>	40
<i>Tabela 17 Correlações entre práticas de Responsabilidade Social e Capacidades de Empresa</i>	41
<i>Tabela 18 Correlações entre Medidas de RSE e Performance</i>	43
<i>Tabela 20 Quadro resumo dos Resultados das Hipóteses</i>	45

Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1 Anos na Empresa x Idade da Empresa.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 2 Distribuição das sedes por Região NUTS II.....</i>	<i>36</i>

Lista de Siglas e Abreviaturas

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RBV – *Resource Based View*

UE – União Europeia

ECONF1 – Conjunto 1 de práticas de RSE económicas

ECONF2 – Conjunto 2 de práticas de RSE económicas

SOCF1 - Conjunto 1 de práticas de RSE sociais

SOCF2 - Conjunto 2 de práticas de RSE sociais

ENVF1 – Conjunto de práticas de RSE ambientais

SHRF1 – Visão Partilhada

ProStratF1 – Pró-Actividade Estratégica

STKF1 – Conjunto 1 de *Stakeholders*

STKF2 – Conjunto 2 de *Stakeholder*

1- Introdução

A sustentabilidade é um tema de crescente interesse desde meados do século XX. A temática tem sido debatida incessantemente nas mais diversas esferas, desde as esferas políticas às esferas científicas, e em particular associada à emergência do conceito de desenvolvimento sustentável. Despontam-se assim na sociedade, e exige-se das empresas, a consciência de que devem almejar um equilíbrio entre produção e consumo, defendendo a prosperidade actual e futura (Peattie, 2010). Este crescente debate é o ponto de origem para diversas pressões sociais progressivamente exercidas sobre as empresas. De natureza variada, as pressões representam as expectativas da sociedade e caracterizam-se por terem como origem eventos e ocorrências com impacto económico, social e ambiental de natureza variada e não raras vezes imprevisíveis tendo quer um impacto negativo quer positivo, para as empresas (Almasi, 2012).

A globalização e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (Isaksson *et al*, 2014), representam neste campo um papel fundamental, já que permitem que más condutas empresariais ou ausência de resposta por parte das empresas, mesmo em situações nas quais a sua influência seja nula, seja fortemente escrutinada e alvo de crítica (Pätäri *et al*, 2012). Estas pressões, desenvolvidas nas comunidades onde as empresas se inserem, e divulgadas globalmente conduziram à noção de que existem responsabilidades que a empresa detém para com a sociedade, a designada Responsabilidade Social Empresarial (adiante designada por RSE), cada vez mais considerada como fundamental, através da implementação de práticas que visam garantir o cumprimento destas responsabilidades, no sucesso da empresa (Marín *et al*, 2012; Cheng *et al*, 2014), sendo mesmo crucial em parte para reforçar a posição dos CEOs¹ nas empresas (Jiraporn & Chintrakarn, 2013).

Paralelamente à crescente pressão para a implementação de práticas de RSE as empresas são cada vez mais obrigadas a explorar as mais variadas fontes de vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006) por forma a sobreviver em mercados cada vez mais competitivos e a consumidores mais exigentes (Isaksson *et al*, 2014).

¹ Director Executivo, do inglês *Chief Executive Officer*

É nosso objectivo com este estudo abordar, a criação de vantagens competitivas através da RSE. A maioria da investigação decorre junto de grandes empresas (Sierra *et al*, 2013), no entanto, a nível global o tecido empresarial é maioritariamente composto por Pequenas e Médias Empresas (adiante designadas por PME), a título de exemplo, em Portugal 99,9% do tecido empresarial, e 78% da mão-de-obra empregada tem origem em PME (Ramos *et al*, 2013). Temos assim que, 99,9% do tecido empresarial Português apresentam menor capacidade a aceder a recursos bem como, a partida, menor implementação de práticas de RSE, que podem potenciar a sua competitividade (Del Baldo, 2012).

A relevância deste estudo justifica-se pelo significativo interesse e investigação na área (Taneja *et al*, 2011). Importa pois, analisar o valor estratégico da RSE nas PME, e como este pode ser potenciado, recorrendo como base a um estudo realizado junto de PME Australianas (Torugsa *et al*, 2012). Em jeito de sumário, este estudo almeja responder à questão “Será que a Responsabilidade Social pode melhorar a Performance e competitividade das PME Portuguesas?”.

2- Evolução da Responsabilidade Social

A génese da RSE, com alguns séculos, encontra-se no conceito de que qualquer empresa deve ir além da obtenção de riqueza para todos os sócios, melhorando a comunidade onde se insere (Carroll & Shabana, 2010). Mais recentemente, é possível observar uma evolução considerável ao nível do debate da RSE e desenvolvimento e adopção a nível global de práticas de RSE (Mason & Simmons, 2011), como um mecanismo de resposta a pressões sociais exercidas sobre as empresas (Almasi, 2012; Amaladoss & Manohar, 2013). No entanto, e apesar de se tratar de um fenómeno global, RSE encontra-se particularmente enraizado em mercados tidos como socialmente mais desenvolvidos (Khan & Lund-Thomsen, 2011).

2.1- Evolução Histórica de Responsabilidade Social

A actual noção de RSE advém de um processo evolutivo, com génese pós Segunda Guerra Mundial (Carroll & Shabana, 2010), contudo a noção de obrigação empresarial de ser lucrativa e manter paralelamente uma vertente de desenvolvimento da comunidade em que se insere, é muito anterior. Hoje em dia, o paradigma é acima de tudo um comportamento estratégico e de filosofia de gestão (Isaksson *et al*, 2014), paradigma estabelecido desde inícios do século XXI (Taneja *et al*, 2011), em que a empresa deve assumir-se como um modelo social e apartir do qual muito tem-se desenvolvido cientificamente a temática da RSE (Lu & Liu, 2014) .

RSE, está particularmente ligada a uma crescente pressão por parte dos *stakeholders*² e necessidade de legitimar o desenvolvimento das actividades por parte das empresas (Vanhamme & Groebben, 2009; Del Bosco & Misani, 2011). Como tal, esta

² *Stakeholders* – expressão inglesa que engloba todos aqueles que detenham alguma forma de interesse ou sejam afectados pela actividade da empresa.

temática é de elevada importância para todas as empresas (Taneja *et al*, 2011), fruto das também elevadas exigências de todos os *stakeholders* para a implementação de ferramentas de controlo e transparência por parte das empresas (Sierra *et al*, 2013).

2.1.1- Anos 60 do século XX e Responsabilidade Social

A primeira grande definição formal de RSE, enquanto temática de gestão, surge com a definição “é obrigação dos empresários adoptar políticas, tomar decisões ou desenvolver acções que sejam desejáveis em termos de objectivos e valores, para a nossa sociedade”³ (Bowen, 1953). Na base desta definição está a ideia de que o gestor deve ser responsável pelo sucesso económico da empresa, mas ao mesmo tempo garantir que as operações da empresa decorrem de uma forma socialmente aceite e tida como apropriada.

É preciso contextualizar que esta definição surge num ambiente de profundas mudanças sociais com o final da Segunda Guerra Mundial, deposição de diversos regimes ditatoriais, debates acerca da igual de género e entre raças, bem como um aumento da literacia e esperança média de vida da população, dados que potenciaram o desenvolvimento da RSE (Bornstein & Davis, 2010). Os gestores viram-se assim, pressionados para considerar as regras socialmente estabelecidas na gestão das suas empresas, mesmo que estas estivessem nesse momento a ser redefinidas, por forma a legitimarem-se e salvaguardarem-se (Matten *et al*, 2003).

2.1.2- Anos 70, 80 e 90 do século XX e Responsabilidade Social

A partir de 1970, o debate acerca da RSE renova-se com o foco no resultado de assumir RSE, encontrando-se o debate não na obtenção de lucros, mas na forma como os lucros são obtidos. A empresa deve assim responder às expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade gera para com a organização (Carroll, 1991; Carroll & Shabana, 2010), conceito que será utilizado como base neste estudo. Este

³ Tradução livre do autor. No original “*the obligations of businessmen to pursue those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*” (Bowen, 1953)

conceito é ampliado em 1990, através da ideia de que uma empresa socialmente responsável pode também apresentar superior performance (Wood, 1991a; 1991b), ainda mais se se procurar focar em grupos de *stakeholders* (Clarkson, 1995).

Paralelamente à temática da RSE desenvolve-se durante o século XX (Meadows *et al*, 1972), em particular durante a década de 1980, o conceito de Desenvolvimento Sustentável. O conceito de Desenvolvimento Sustentável comumente aceite encontra-se definido desde 1987 (Brundtland & WCED, 1987), defendendo-se que a geração actual deve satisfazer as suas necessidades sem comprometer a capacidade das gerações futuras. Este tema converge com a RSE através do conceito de *triple bottom line* (Elkington, 2004), definido formalmente algumas décadas mais tarde, como forma de avaliar o desempenho da empresa enquanto parte integrante da comunidade.

É desta evolução da definição de RSE a partir de Carroll, que adoptamos para este estudo, e convergência com o conceito de desenvolvimento sustentável que surge a definição de práticas de RSE, com a qual iremos trabalhar neste estudo. Práticas de RSE englobam frequentemente práticas de cariz ambiental, social e económico (Elkington, 2004) sendo que estas devem ir além de práticas implementadas de forma automatizada ou com o simples objectivo de cumprimento regulamentar, estatutário e/ou de contingências impostas (Avetisyan & Ferrary, 2013). As empresas podem e devem assim, assumir um papel de agente de mudança política (Scherer & Palazzo, 2007) em particular quando se tratem de multinacionais presentes em mercados emergentes, representando não só ideologias, mas também a autoridade moral e ética (Michaelson, 2010) indo além da perspectiva de altruísmo e caridade (Husted & Salazar, 2006).

2.1.3- Século XXI e Responsabilidade Social

Actualmente e como contributo para a discussão da RSE, observamos que existe uma maior consciencialização acerca da forma como as empresas devem operar. Considerando as responsabilidades que a empresa detêm para com a sociedade (Carroll, 1991), e agrupando as várias práticas destas empresas num conjunto de práticas de cariz social, ambiental e económica (Elkington, 2004), surge o conceito de que se poderá

antever quaisquer transformações sociais ou o surgimento de barreiras sociais e legais (Jones, 1996), gerando assim vantagens competitivas para as empresas.

Este conceito estratégico, alinha-se com a *Resource-based view* (adiante designada teoria RBV), esta visão cada vez mais estratégica da RSE advoga que empresas podem ganhar vantagens competitivas implementando estratégias que criem valor não só pela aquisição de recursos únicos e heterogéneos, mas também pela capacidade de integrar e aplicar estes recursos nas suas aptidões e actividades organizacionais (Torugsa *et al*, 2012). Em linha com esta ideia, existirão também características específicas na empresa que podem facilitar a adopção de RSE de forma proactiva e estratégica – visão partilhada, gestão de *stakeholders* e pró-actividade (Torugsa *et al*, 2013) – nas PME, que são exploradas mais a frente.

Apesar desta crescente ideia de importância estratégica da RSE, contudo continua a não existir uma definição consensual de RSE (Khan & Lund-Thomsen, 2011). No entanto, alguns avanços têm sido alcançados, sendo comum a todas as definições o pressuposto de ultrapassar, numa mentalidade de melhoria contínua, os limites legais e normativos estabelecidos (Belu & Manescu, 2013; Turyakira *et al*, 2014), decorrendo de preocupações voluntárias da empresa acerca das suas operações e a interacção que delas advém com os *stakeholders* (European Commission, 2001; Gupta *et al*, 2013).

2.2- Responsabilidade Social Estratégica e a Empresa

Por forma a obter vantagens estratégicas através do cumprimento das responsabilidades da empresa, e implementando práticas na perspectiva *triple bottom line*, implicará repensar o modelo de negócio de forma coesa e coerente, tendo em conta as relações com todos os *stakeholders* e que oportunidades e barreiras estes representam, por forma a poder antecipar e responder eficientemente a pressões sociais (Belu & Manescu, 2013; Pfitzer *et al*, 2013; Cheng *et al*, 2014). Incorporar práticas de RSE, e assumir as responsabilidades que a empresa detem para com a sociedade implica assim

repensar o funcionamento da empresa para que estas integrem as actividades diárias da empresa (Porter & Kramer, 2011), assumindo assim um carácter pró-activo e estratégico.

2.2.1- Demografia da Responsabilidade Social

Não sendo uma temática exclusiva de círculos eruditos, RSE tem experienciado uma evolução interessante, associada a determinados aspectos demográficos que considerados importantes avaliar. Enquanto temática, é cada vez mais debatida academicamente e politicamente (Peattie, 2010), e com o aumento do desenvolvimento social e da literacia, não seria de estranhar a tendência de cada vez maior adesão da RSE por parte das empresas (Bornstein & Davis, 2010) a nível global. Isto é, observa-se nas últimas décadas uma crescente literacia, associada a uma maior escolaridade, e um maior interesse sobre a RSE.

No entanto, não é só a educação dos gestores que pode influenciar a sua adesão a práticas de RSE. De uma forma geral a implementação da Responsabilidade Social encontra particular apoio entre gestores mais jovens e em particular nos mercados Europeus, dos Estados Unidos da América e dos Países Asiáticos da região pacífico (Isaksson *et al*, 2014) estando particularmente enraizada nas empresas ligadas à exploração de matérias-primas (Cuganesan *et al*, 2010; Ramos *et al*, 2013), e/ou quando se procura potenciar as relações entre empresa e *stakeholders* (Kim *et al*, 2013). Esta adesão por parte dos gestores mais jovens, poderá estar ligada à noção de que, através da RSE, particularmente as práticas RSE direccionada aos *stakeholders* internos da empresa, podem reforçar a posição dos gestores na empresa (Jiraporn & Chintrakarn, 2013).

2.2.2- Práticas da Responsabilidade Social

De uma forma comum, a incorporação de práticas de RSE de uma forma estratégica, está particularmente associada a grandes empresas, geralmente multinacionais (Ramos *et al*, 2013). Contudo, e numa vertente mais operacional, como

que num processo de *benchmarking*⁴ ou apenas resposta directa a pressões sociais, cada vez mais PME's tem vindo a adoptar este conjunto de práticas (Pătări *et al*, 2012), posto isto, não significa que a implementação estratégica de Responsabilidade Social não possa ocorrer também ao nível das PME's. No aspecto particular da utilização de práticas de ser RSE como forma de resposta a pressões sociais, muitas empresas procuram ainda cumprir requisitos legais (Kim *et al*, 2013; Ramos *et al*, 2013) e/ou mesmo ultrapassá-los (Torugsa *et al*, 2012), sendo expectável que mesmo em mercados cuja regulamentação é mais reduzida esta tendência de melhoria continua se verifique (Hori *et al*, 2014; Memon *et al*, 2014).

As práticas de RSE, independentemente da sua implementação mais ou menos estratégica e independentemente da dimensão em que se integrem (Elkington, 2004), podem ser divididas em práticas reactivas, pró-activas ou uma combinação de ambas, traduzindo-se em duas grandes vertentes de medidas (Porter & Kramer, 2006):

- Medidas que visem mitigar/eliminar os efeitos negativos da actividade da empresa;
- Medidas que visem a função de melhoria/promoção da imagem da empresa;

Contudo, as reais e efectivas mais-valias destas práticas são ainda questionáveis (Kemper *et al*, 2013). No campo das dúvidas em relação à implementação das práticas de RSE, encontramos como obstáculo a visão divergente entre Sociedade e Empresas, quando deveria ocorrer uma convergência de esforços e objectivos, resultando em potencial incapacidade em gerar valor e ganhos de competitividade (Porter & Kramer, 2011). Na perspectiva das empresas, a sociedade surge como limitador/influência negativa. Para a sociedade, as empresas procuram gerar resultados degradando os seus recursos. Esta divergência pode dever-se a diversos factores, no entanto, destaca-se o servilismo aos accionistas e a expansão geográfica da empresa. Os resultados desta divergência traduzem-se na dificuldade em ponderar o meio ambiente externo em que a

⁴ Termo inglês usado para descrever a identificação e tentativa de replicar acções, neste caso, de empresas por forma a obter os mesmos ou semelhantes resultados

organização opera, traduzindo-se em falhas em captar oportunidades de inovação e de negócios (Porter & Kramer, 2011; Perrini *et al*, 2011).

Há que ter em conta também, que a adopção de práticas de RSE, não garante resultados satisfatórios para as empresas, por exemplo estudos mostram que a seguir a catástrofes naturais, estas práticas tendem a traduzir-se em filantropia, comportamento esperado pelos *stakeholders* (Fernando & Almeida, 2012; Kim *et al*, 2013), no entanto os benefícios da filantropia são contestáveis uma vez que não são geralmente verificados, sendo mesmo observados efeitos negativos em alguns mercados (Tang *et al*, 2012; Park *et al*, 2014). Há ainda alguns estudos que referem que a RSE actua como moderador das relações entre performance e os resultados das actividades, representando assim um papel de facilitador ao invés de ter um impacte directo na performance da empresa (Kemper *et al*, 2013), contribuindo positivamente para uma resposta positiva por parte dos consumidores (Groza *et al* CSR, 2011; Marín *et al*, 2012). Uma das mais recentes pressões a atenuar através da RSE, à data deste estudo, foi a falta de transparência no sector bancário, apresentando apesar disso este sector resultados piores ao nível da adopção da responsabilidade social que empresas na indústria extractiva por exemplo (Oh *et al*, 2013), apesar de uma tendência crescente de o fazer como forma de protecção contra agências de *rating* (Cheng *et al*, 2014).

Como já demonstrado, existe demasiada variabilidade e contradição para que se possa nitidamente defender as virtudes estratégicas da RSE. Diversas causas são apontadas para esta contradição de resultados, mas em especial, não ponderar a importância dos contextos culturais e dos Países (Fernando & Almeida, 2012; Ramos *et al*, 2013), diferenças sociais dos mercados analisados (Julian & Ofori-dankwa, 2013), pressões legais e normativas (Kim *et al*, 2013), e uma diversidade de metodologias e critérios de avaliação (Porter & Kramer, 2006).

Será portanto de esperar que resultados mais favoráveis à adopção de responsabilidade social surjam quando esta é pensada a longo prazo (Wang & Bansal, 2012) assumindo uma dimensão estratégica (Marín *et al*, 2012; Belu & Manescu, 2013), já que quando esta visão não é incorporada as empresas tendem a adoptar RSE de uma forma generalista, desenvolvendo uma imagem de obrigação e não de autêntico e

genuíno compromisso para com a sociedade, desenvolvendo nesta algum cepticismo contra a empresa (Vanhamme & Groebben, 2009; Marín *et al*, 2012; Skarmeas & Leonidou, 2013).

3- Responsabilidade Social nas PMEs

Sendo o foco geral deste estudo a implementação de práticas de RSE nas PMEs é importante perceber e observar este tipo de empresas com atenção. Um dos resultados fulcrais da implementação de práticas de RSE, e que é de particular interesse para este estudo, é o desenvolver de vantagens competitivas face à concorrência (Isaksson *et al*, 2014). Esta obtenção de vantagens competitivas implica repensar um negócio em função das suas práticas de RSE (Porter & Kramer, 2006), procurando potenciar assim a forma como a empresa gera, entrega e captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010) torna-se fundamental em particular para empresas com recursos tao reduzidos como é frequente nas PMEs (Torugsa *et al*, 2013).

3.1- Responsabilidade Social nas PMEs

A maioria dos estudos em RSE é realizada em grandes empresas. Contudo, o tecido empresarial a nível global é maioritariamente composto por PMEs, cujo principal desafio é sobreviver (Torugsa *et al*, 2012; Sen & Cowley, 2013). Torna-se assim importante estudar esta temática, já que as PMEs tendem a ter acesso a poucos recursos (Del Baldo, 2012). É consensual que um dos principais resultados da implementação de práticas de RSE é o aumento da diferenciação face à concorrência (Marín *et al*, 2012; Torugsa *et al*, 2013; Gupta *et al*, 2013; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013), podendo representar esta diferenciação a diferença entre o sucesso ou o fracasso da PME.

Além do mais, dada a proximidade e envolvimento com a comunidade local, pode possibilitar um maior comprometimento e sucesso das práticas de RSE (Del Baldo, 2012). No entanto, esta implementação poderá ser de cariz pouco estratégico (Coppa & Sriramesh, 2013), pouco estruturada e planeada (Sen & Cowley, 2013; Taneja, *et al*, 2011), e mesmo até, necessitar de protecção por parte dos mercados contra comportamentos anti competitivos (Boulouta & Pitelis, 2014), dada a falta de recursos ou capacidade de os aplicar típica das PMEs. Apesar de tudo isto acreditamos que a

implementação de RSE representará, mesmo que parcialmente, um incremento na capacidade competitiva de qualquer empresa.

3.2- Responsabilidade Social em Portugal

Em Portugal, verifica-se também a tendência mundial de maior adesão ao nível de RSE (Roque & Cortez, 2006), estando esta adesão particularmente ligada à visibilidade que a empresa desfruta (Branco & Rodrigues, 2008). Há contudo uma crescente preocupação e evolução em diversas áreas, tais como Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente, sendo esta evolução quer movida internamente quer motivada por pressões externas dada a presença de Portugal na Organização Internacional do Trabalho e na União Europeia (adiante designada UE), entre outros, que obriga todas as empresas a evoluir no sentido do cumprimento, nem que seja a nível das suas responsabilidades legais.

Ao nível da RSE nas PME's encontra-se a nível nacional menos estudos, contudo um destes estudos mostra que esta tendência de valorização crescente encontra-se também presente em Portugal. Em Portugal, 49% das PME's não integra práticas de RSE na sua estratégia de gestão, sendo que das restantes existe uma predominância para adesão a práticas ocasionais (33%) e apenas 17% implementa práticas de RSE de forma regular (Santos, M.J. (Coord.), 2006). Assim, apesar da crescente preocupação e evolução registada, a implementação formal e o envolvimento das empresas em RSE em Portugal, quando comparado com outros Países da União Europeia, é ainda reduzido (Ramos *et al*, 2013).

4- Atributos Organizacionais e Responsabilidade Social

A teoria *RBV* defende que os atributos organizacionais derivam dos recursos das empresas, providenciando a fundação para uma formulação estratégica de sucesso. São consideradas em particular três atributos específicos, que por estudos anteriormente realizados se consideram fundamentais à desimanação dentro da organização da RSE e à implementação com sucesso de práticas de SER são eles: a visão partilhada, a gestão de *stakeholders* e a pró-actividade estratégica (Aragon-Correa, 1998; Aragon-Correa *et al*, 2008; Torugsa *et al*, 2013). Dado que, e segundo a teoria *RBV* estes atributos vão funcionar como mediadores entre a estratégia implementada e a performance, é nestes atributos e no seu poder mediador que assenta o sucesso ou não, da RSE adoptada como fonte de vantagem competitiva nas PMEs.

4.1- Visão Partilhada

Visão partilhada refere-se à capacidade de que a empresa deve dispor de interagir entre com os seus funcionários e a comunicação circular não só da gestão para os funcionários, mas também dos funcionários para a gestão (Aragon-Correa *et al*, 2008; Torugsa *et al*, 2012). Pressupõem-se implicitamente que os objectivos da empresa são do conhecimento de todos e que todos devem contribuir para a sua prossecução (Mason & Simmons, 2011; Isaksson *et al*, 2014).

Esta capacidade pode revelar-se fundamental na melhoria da eficiência operacional por exemplo, já que permite que os funcionários apresentem ideias sobre a melhor forma de realizar as suas tarefas (Tang *et al*, 2012; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013; Isaksson *et al*, 2014). Implica por tanto investir em práticas de RSE que melhorem a relação entre empregadores e empregados (Perrini *et al*, 2011; Torugsa *et al*, 2012; Lee, EM *et al*, 2013; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013), aumentando como consequência também a sua lealdade para com a empresa (Putrevu *et al*, 2012), o que pode resultar em ganhos operacionais da empresa.

É assim requisito em qualquer empresa, que exista um envolvimento da gestão de topo, que se traduz particularmente na implementação de práticas de RSE de cariz social, procurando o bem-estar dos funcionários, bem como a sua segurança e saúde (Boué & Kjær, 2010; Hughes & Ferrett, 2011) e equidade entre eles (Marín *et al*, 2012). A dimensão reduzida pode permitir uma integração e partilha de valores mais rápida por toda a empresa melhorando o funcionamento da empresa, contudo as PME's podem não dispor, muitas vezes, de capacidade para gerir eficientemente os recursos e/ou desenvolver objectivos claros ao nível da RSE (Torugsa *et al*, 2012; Sen & Cowley, 2013).

4.2- Gestão de *Stakeholders*

Uma das implicações da teoria do *Stakeholder* é a de que a empresa é composta por uma série de conexões, por vezes conflituosas, com *stakeholders* que a empresa deve gerir, e a partir da qual esta pode atingir vantagens competitivas. Estas relações podem reduzir o impacto negativo das actividades da empresa (Aragon-Correa *et al*, 2008; Bornstein & Davis, 2010; Perrini *et al*, 2011; Del Bosco & Misani, 2011; Torugsa *et al*, 2013; Ramos *et al*, 2013), atribuindo particular importância à correcta gestão das expectativas e interesses de cada *stakeholder* individualmente. Nomeadamente as expectativas traduzir-se-ão em responsabilidades que a empresa deve antever (Carroll & Shabana, 2010) através da implementação de medidas adequadas.

Uma das principais formas de gerir correctamente os *stakeholders* e potencialmente obter vantagens competitivas é o estabelecimento de parcerias estratégicas, fundamentais para o sucesso da empresa (Porter & Kramer, 2011; Pfitzer *et al*, 2013). Estas conexões geram, frequentemente, resultados que se reflectem em pressões ao longo da cadeia de valor da empresa, relevantes para todas as empresas (Sen & Cowley, 2013). Entre os resultados encontramos retenção de empregados, melhorar goodwill, e directa e/ou indirectamente melhorar a performance da empresa (Wang & Bansal, 2012; Yusoff *et al*, 2013; Kemper *et al*, 2013;), especialmente porque os novos meios de comunicação, em particular as redes sociais, tendem a favorecer desproporcionalmente empresas fortemente envolvidas em RSE (Lee, K *et al*, 2013; Putrevu *et al*, 2012), bem como, e talvez mais relevante ainda, permita que uma empresa

aceda a recursos ou optimize o seu funcionamento (Boué & Kjær, 2010; Taneja *et al*, 2011; Torugsa *et al*, 2012; Pfitzer *et al*, 2013; Torugsa *et al*, 2013).

Tendencialmente, grandes empresas usam ainda os meios de comunicação social e publicidade, e as suas cadeias de aprovisionamento para gerir os *stakeholders* (Lee, PK *et al*, 2013). Tal capacidade de alocar recursos e influenciar *stakeholders*, pode exigir um esforço complexo para as PMEs. Contudo a estrutura simplista e o elevado grau de proximidade com os *stakeholders* nas PMEs, pode permitir que estas consigam efectuar uma gestão destas relações com *stakeholders* mais directa e rápida (Torugsa *et al*, 2012), que não está ao alcance das grandes empresas.

4.3- Pró-actividade estratégica

Pró-actividade estratégica pode ser entendida como a capacidade da empresa antever pressões e agir previamente de forma concertada com a prossecução de objectivos a longo prazo (Aragon-Correa, 1998; Falkenberg & Brunsæl, 2011; Wang & Bansal, 2012), ao invés de reagir a oportunidades emergentes no seu ambiente de negócios. O conceito baseia-se na ideia de que empresas geridas estrategicamente desenvolvem inovação e integram oportunidades, focando-se na obtenção de vantagens competitivas, de tal forma que rotineiramente procuram obter/manter uma posição de liderança (Torugsa *et al*, 2013).

Esta pró-actividade maioritariamente traduzir-se-á em oportunidades ao dispor da empresa (Schroeder & Robinson, 2010; Bornstein & Davis, 2010; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013), tornando-a mais capaz de reter e dedicar recursos (Perrini *et al*, 2011; Torugsa *et al*, 2012; Bocquet *et al*, 2013), mais reputadas e de confiança na opinião dos clientes (Vanhamme & Groebben, 2009; Del Bosco & Misani, 2011; Ramos *et al*, 2013; Matilainen, 2013; Agan *et al*, 2013; Isaksson *et al*, 2014) bem como mais interessantes para consumidores (Lee, S *et al*, 2013) e investidores (Perrini *et al*, 2011; Marín *et al*, 2012; Jenkins & Newell, 2013; Lee, S *et al*, 2013; Sierra *et al*, 2013; Cheng *et al*, 2014) dado o menor risco associado a estas empresas.

A procura por vantagens competitivas continuamente é alimentada pelo facto de que quaisquer vantagens competitivas evidentes serão imediatamente entendidas como requisitos normativos formais ou informais por todos os outros concorrentes (Falkenberg & Brunsæl, 2011). Assim pró-actividade estratégica, para uma PME torna-se fundamental para a sua prosperidade e sobrevivência (Torugsa *et al*, 2012), especialmente em mercados nicho emergentes, incorporando benefícios ambientais, sociais e económicos.

5- Responsabilidade Social, Atributos e Performance

Importa, resumir e reavivar a definição de RSE tida em consideração neste estudo. A empresa detém para com a sociedade em que se insere Responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (Carroll, 1991), e a resposta a estas responsabilidades pode ser conseguida através de práticas que podem ser implementadas com um cariz social, ambiental e/ou económico (Elkington, 2004).

No estudo usado como referencial (Torugsa *et al*, 2013), os investigadores usaram Performance financeira como um indicador de performance empresarial, contudo esta visão pode ser redutora dada a dificuldade reconhecida na própria literatura em avaliar RSE (Melo & Garrido-Morgado, 2012; Uecker-Mercado & Walker, 2012; Isaksson *et al*, 2014), ainda assim será a visão adoptada neste estudo, sendo as hipóteses a estudar neste estudamos desenvolvidas no próximo capítulo.

5.1- Responsabilidade Social e Performance

A literatura acerca dos efeitos da RSE e práticas de RSE na performance gera argumentos diversificados (Fernando & Almeida, 2012; Yusoff *et al*, 2013; Bocquet *et al*, 2013) baseando-se contudo ao nível do aumento da eficiência operacional, redução do risco de incumprimento das empresas, fontes secundárias de receitas e aumento da atractividade para investidores.

Ao nível do aumento da eficiência operacional, a implementação de práticas de RSE, apresenta consensualmente uma melhoria da eficiência operacional da empresa (Tang *et al*, 2012; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013; Isaksson *et al*, 2014), este aumento da eficiência operacional pode ser conseguido de diversas formas:

- Menores custos de operação (Schroeder & Robinson, 2010; Torugsa *et al*, 2013).
- Acesso a recursos-chave (Porter & Kramer, 2011);

- Retenção de funcionários-chave (Perrini *et al*, 2011; Torugsa *et al*, 2012; Lee, EM *et al*, 2013; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013);

A implementação de práticas de RSE, gera também uma redução da possibilidade de incumprimento (Putrevu *et al*, 2012; Sun & Cui, 2014), em parte possivelmente ligada à transparência que deve ser desenvolvida inerentemente a estas práticas (Boué & Kjær, 2010; Perrini *et al*, 2011; Amaladoss & Manohar, 2013). Este efeito positivo protege a empresa de turbulências financeiras, bem como agências de *rating*, dando garantias não só aos investidores mas também a todos os credores da empresa (Sun & Cui, 2014).

Contudo, os efeitos positivos ao nível da performance não se reflectem só na eficiência operacional e na protecção da empresa. Podem surgir fontes secundárias de recursos, como por exemplo através da reintrodução de desperdícios e resíduos como novas matérias-primas ou obtenção de receitas com a venda destes resíduos (Schroeder & Robinson, 2010; Uecker-Mercado & Walker, 2012). Destaca-se ainda a par com o desenvolvimento de potenciais fontes secundárias de receita, o aumento de oportunidades e mercados aos quais a empresa pode aceder (Bornstein & Davis, 2010; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013), bem como potencial aumento na retenção de consumidores através do aumento da sua lealdade para com a empresa e investidores (Perrini *et al*, 2011; Marín *et al*, 2012; Jenkins & Newell, 2013; Lee, S *et al*, 2013; Sierra *et al*, 2013; Cheng *et al*, 2014; He & Lai, 2014). No que concerne os investidores, estes merecem particular destaque, já que cada vez mais são incorporados na decisão de investimento parâmetros afectados pela RSE (Perrini *et al*, 2011; Marín *et al*, 2012; Jenkins & Newell, 2013; Lee, S *et al*, 2013; Cheng *et al*, 2014). Estes investidores socialmente responsáveis, representam cerca de um em cada dez dólares a serem investidos nos Estados Unidos da América (Oh *et al*, 2013), apesar desta realidade ainda não se verificar em todos os mercados (Julian & Ofori-dankwa, 2013).

Em ambientes altamente competitivos, assim, estudos mostram que a RSE pode representar uma ferramenta de obtenção de uma maior performance face à concorrência (Kemper *et al*, 2013). No entanto, a finalidade da implementação estratégica da RSE deve

ser a criação de valor a longo prazo, potenciando as dimensões ambientais, sociais e económicas, indo além de apenas obter melhor performance financeira (Rodgers *et al*, 2013). Dadas as limitações de recursos das PME's e a necessidade de investir recursos significativos para estabelecer práticas de negócio responsáveis e eficientes, pode tornar-se tendencioso observar influência na performance empresarial, da responsabilidade social proactiva, focando-nos apenas na performance financeira, contudo esta será a linha seguida neste estudo (Pătări *et al*, 2012; Belu & Manescu, 2013; Torugsa *et al*, 2013; Isaksson *et al*, 2014).

5.2- Atributos e Performance Empresarial

Da mesma forma que consideramos que pode ser dúbio avaliar o valor estratégico da RSE apenas e exclusivamente através da performance financeira da empresa, consideramos que o mesmo pode acontecer quando avaliamos a importância dos atributos na performance da empresa.

A visão partilhada tem sido apontada como fonte crucial de antevisão de pressões internas e geradora de motivação necessária para inovação, aprendizagem e mudança (Torugsa *et al*, 2012). Tal deve-se em parte a influência positiva na retenção de funcionários, aumentando a lealdade, confiança e reputação junto dos funcionários da empresa (Putrevu *et al*, 2012), bem como legitimar a gestão da empresa (Perrini *et al*, 2011).

Gestão de *stakeholders* mostra-se relevante para avaliar e aceder a recursos externos à organização e para aceder a conhecimento e informação fundamentais para a adopção de estratégias competitivas complexas (Torugsa *et al*, 2012). Os *stakeholders* tanto podem influenciar positiva como negativamente a empresa, por exemplo, consumidores tendem a valorizar a protecção do ambiente (Peattie, 2010; Agan *et al*, 2013), não sendo Portugal excepção (Ramos *et al*, 2013), contudo também detêm um crescente interesse em reportar empresas que apresentem quaisquer condutas impróprias (Isaksson *et al*, 2014). Assim, envolvimento em implementação de práticas de RSE condicionará a susceptibilidade a má publicidade (Vanhamme & Groebben, 2009),

desde que a empresa detenha um comportamento correto (Lin-Hi & Müller, 2013), sincero e honesto (Sen & Bhattacharya, 2001; Lee, S *et al*, 2013). Cabe assim ao *marketing* desempenhar um papel fundamental, por forma a fazer sobressair as virtudes da empresa (Boué & Kjær, 2010; Perrini *et al*, 2011; Wang & Bansal, 2012; Perera & Chaminda, 2013; Agan *et al*, 2013; orugsa *et al*, 2013; Lin-Hi & Müller, 2013; Sun & Cui, 2014), que investe nos funcionários (Rodgers *et al*, 2013; Ntim & Soobaroyen, 2013) e na protecção do ambiente (Matilainen, 2013). Esta abordagem é comum em empresas exploradoras de recursos naturais elevados (Matilainen, 2013; Metaxas & Tsavdaridou, 2013), que usam as práticas de RSE como forma de acção pró-activa (Groza *et al*, 2011), ou no estabelecimento de parecerias de carácter estratégico (Lee, PK *et al*, 2013).

Para finalizar a pró-actividade estratégica foi reconhecida como fundamental para aceder a nichos estratégicos (Torugsa *et al*, 2012), contudo não podemos descurar uma tendência crescente de procura por produtos/serviços de empresas com práticas de RSE bem definidas e implementadas por todos os segmentos de clientes (Peattie, 2010; Torugsa *et al*, 2013). Importa no entanto, salientar que apesar da valorização atribuída às empresas que investem em RSE, o principal foco dos consumidores será o preço (Tang & Tang, 2012), em particular em termos de valor e qualidade percebida (Turyakira *et al*, 2014).

A investigação focada na avaliação destes atributos mostra-nos que estes atributos desenvolvem-se imenso com a adesão de práticas de RSE e que podem desenvolver melhorias significativas ao nível da performance da empresa (Torugsa *et al*, 2013), sendo particularmente interessante para as PME's, já que uma das premissas é o desenvolvimento de relações de proximidade com todos os *stakeholders* relevantes (Taneja *et al*, 2011; Del Baldo, 2012; Marín *et al*, 2012; Sen & Cowley, 2013; Bocquet *et al*, 2013; Lee, EM *et al*, 2013; Turyakira *et al*, 2014), proximidade esta facilmente ao alcance das PME's, apesar da sua estrutura informal, poder dificultar esta proximidade (Coppa & Sriramesh, 2013).

6- Metodologia aplicada

6.1- Objectivos e Tipo de Estudo

6.1.1- Objectivos

O objectivo principal deste estudo é responder à questão formulada na Introdução “Será que a Responsabilidade Social pode melhorar a Performance e competitividade das PME’s Portuguesas?”. Como forma de responder a estas questões elencou-se o conjunto de hipóteses de investigação apresentado em seguida:

H1: O Género do Inquirido influencia a Relevância da RSE nas empresas.

H2: O Género do Inquirido influencia a frequência das práticas de RSE.

H3: Os mais jovens atribuem maior relevância à RSE na gestão da empresa.

H4: Os mais jovens adoptam mais frequentemente práticas de RSE nas empresas.

H5: Os Inquiridos com mais estudos consideram mais relevante a RSE.

H6: Os Inquiridos com mais estudos aderem mais a práticas de RSE na empresa.

H7: A Crise económica gera pressão social para implementar práticas de RSE.

H8: Pressões sociais tornam a RSE relevante nas empresas.

H9: Pressões sociais levam à adopção de práticas de RSE.

H10: As práticas das dimensões de RSE correlacionam-se positivamente entre si.

H11: Pressões Sociais traduzem-se na adopção de práticas de RSE económicas.

H12: Pressões Sociais traduzem-se na adopção de práticas de RSE sociais

H13: Pressões Sociais traduzem-se na adopção de práticas de RSE ambientais.

H14: Visão partilhada leva a uma maior adopção de práticas económicas de RSE.

H15: Visão partilhada leva a uma maior adopção de práticas sociais de RSE.

H16: Visão partilhada leva a uma maior adopção de práticas ambientais de RSE.

H17: Gestão de *Stakeholders* leva a uma maior adopção de práticas económicas de RSE.

H18: Gestão de *Stakeholders* leva a uma maior adopção de práticas sociais de RSE.

H19: Gestão de *Stakeholders* leva a uma maior adopção de práticas ambientais de RSE.

H20: Pró-actividade estratégica gera adopção de práticas económicas de RSE.

H21: Pró-actividade estratégica gera adopção de práticas sociais de RSE.

H22: Pró-actividade estratégica gera adopção de práticas ambientais de RSE.

H23: Visão partilhada melhora a Performance empresarial.

H24: Gestão de *Stakeholders* melhora a Performance empresarial.

H25: Pró-actividade estratégica melhora a Performance empresarial.

H26: Performance Superior deve-se à adesão de práticas económicas de RSE.

H27: Performance Superior deve-se à adesão de práticas sociais de RSE.

H28: Performance Superior deve-se à adesão de práticas ambientais de RSE.

Com este conjunto de hipóteses pretendemos avaliar de H1 a H6 como a empresa é gerida, tendo em conta informação relativa aos gestores da empresa e de H7 a H28, as relações entre práticas de RSE e Performance, Atributos da empresa e Performance e Atributos e Responsabilidade Social. Esperamos assim, no final da recolha de dados e teste das hipóteses poder concluir acerca da possibilidade de obter uma melhor performance da empresa, e consequentemente vantagem competitiva, ao implementar e integrar práticas de RSE nas PME.

6.1.2- Tipo de Estudo e Amostragem

Este estudo trata-se de um estudo do tipo Descritivo e Correlacional. Quanto ao tipo de amostragem optamos por seguir tipo de amostragem não probabilística, por conveniência, uma vez que serão dadas iguais oportunidades a todos os elementos da

População (PMEs Portuguesas, com contacto e-mail disponível em associações empresariais, representadas pelos seus gestores de topo) de responder ao questionário. Procura-se com este tipo de estudo e tipo de amostragem alcançar assim o objectivo de extrair projecções dos resultados na população, por forma a apresentar não só contributos científicos para a literatura existente, mas também contributos práticos para as PME's nacionais.

6.2- Definição da Amostra

A população a estudar são as PME's portuguesas, esta escolha recai no facto destas representarem 99,9% do total das empresas em Portugal, 78,71% dos postos de trabalho e 60,62% do volume de negócios total, segundo os últimos oficiais de 2010 (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

A definição de PME's é dada pelo Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de Novembro (Ministério da Economia e da Inovação, 2007), podendo ser resumida na tabela 1.

Tabela 1 Definição de PME's

	Nº de empregados	Volume de negócios
Micro Empresas	<10 Pessoas	<2 Milhões de €
Pequenas Empresas	<50 Pessoas	<10 Milhões de €
Médias Empresas	<250 Pessoas	<50 Milhões de € volume de negócios <43 milhões de € de balanço total

Em Portugal, segundo dados oficiais de 2010, existiam 1.143.068 empresas consideradas como PME's (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

Estas 1.143.068 PME's, serviram de população (N) para a concepção do desenho amostral e estabelecimento da conseqüente amostra probabilística. A fórmula usada para o cálculo amostral foi referente ao cálculo de amostras para populações infinitas (população superior a 100.000).

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma_x^2}{\alpha^2}$$

Considerando um nível de confiança de 95% (Z), e um erro máximo (α) de 5%, obtivemos assim uma amostra (n) necessária de 385 empresas para obter significância estatística dos resultados. O valor de σ_x foi considerado 50% por ser este o valor que nos devolve o maior valor mínimo de amostragem.

6.3- Recolha de dados

A recolha de dados foi efectuada com recurso a um inquérito em quatro partes, com o objectivo de recolher informação acerca do inquirido (um gestor ou responsável de topo dentro da empresa inquirida), da empresa que representa e das suas práticas em termos de RSE e dos atributos da empresa em análise. O questionário desenvolvido baseou-se num questionário previamente testado e usado num estudo similar (Torugsa *et al*, 2013), tendo sido acrescentados campos por forma a melhor caracterizar o inquirido e da organização (o questionário encontra-se disponível no Anexo I).

Na aplicação do questionário recorreu-se à ferramenta *Google Docs*, permitindo assim a distribuição do mesmo via internet, assegurando confidencialidade e anonimato a todos os inquiridos. O *link* de acesso ao questionário *online*⁵ foi divulgado seguidamente junto de associações empresariais Portuguesas⁶. Por forma a evitar a ocorrência de questionários por concluir, tornou-se obrigatória a resposta a todas as questões.

6.3.1- Responsabilidade Social e Atributos da empresa

Relativamente à avaliação das dimensões de RSE, estas serão avaliadas em 27 itens baseadas num estudo realizado anteriormente (Torugsa *et al*, 2013). A dimensão económica é avaliada com recurso a oito itens; a dimensão social é avaliada com recurso a oito itens; e a dimensão ambiental é avaliada com recurso a onze itens. Todos os itens serão avaliados com base numa escala de Likert, com cinco pontos, em que o menor valor (1), representa a não abordagem ou não aplicabilidade do item, e o maior valor (5) um empenho total da empresa no item referido.

⁵ Questionário disponível em https://docs.google.com/forms/d/1I46DUDYG0x6Fn4jF-8kD5_bnLeth0S5nWkFpNxx1MWQ/viewform?usp=send_form

⁶ Associações constantes em <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Directorios/AssociacoesEmpresariais/>

No que toca à avaliação dos atributos da empresa, optou-se por usar os itens referidos no estudo referido anteriormente (Torugsa *et al*, 2013), por forma a avaliar visão partilhada, gestão de *stakeholders* e pró-actividade empresarial. Usaram-se três itens para a avaliação da visão partilhada (Aragon-Correa *et al*, 2008) e pró-actividade empresarial (Aragon-Correa, 1998), sendo a resposta com uma escala de Likert de 6 pontos, em que o menor valor (1) representa a discordância total com a afirmação e o maior valor (6) representa a concordância total com a afirmação. Para avaliar a gestão de *stakeholders*, dividiu-se os *stakeholders* em nove grupos com base na literatura (Torugsa *et al*, 2012), usando-se para os avaliar uma escala de Likert de 5 pontos, em que o menor valor (1) representaria o menor valor de atenção e importância cedidos a um *stakeholder*, e o maior valor (6), o maior valor de atenção e importância.

6.3.2- Variáveis Complementares

Segundo estudos anteriores (Torugsa *et al*, 2012; Michelon *et al*, 2013), decidimos avaliar outras variáveis por forma a complementar a análise a realizar.

Em estudos anteriores, descobriu-se que existe uma relação significativa entre Dimensão da empresa e quer RSE, quer Performance (Torugsa *et al*, 2012; Michelon *et al*, 2013), como tal e seguindo a mesma linha que os estudos já referidos, a dimensão foi avaliado pelo número de funcionários. Para estimar o número de funcionários usou-se primeiramente os valores constantes da definição de Pequenas e Médias Empresas (Ministério da Economia e da Inovação, 2007), sendo estes números depois divididos nos intervalos de [1-10 funcionários], [11-20 funcionários], [21 a 30 funcionários], [31 a 40 funcionários], [41 a 50 funcionários], [51 a 125 funcionários] e [126 a 250 funcionários].

Tendo em consideração que os efeitos da RSE poderão ser só visíveis a longo prazo (Hart & Ahuja, 1996), sendo para isso um indicador que avaliam a Pressão social exercida sobre a empresa, bem com dois indicadores para a relevância e frequência das práticas de RSE na empresa. Já que estimamos assim conseguir avaliar, apesar de subjectivamente, a experiência que a empresa pode ter em termos de RSE.

Por forma a analisar a performance da empresa, e uma vez que a literatura indica-nos a existência de uma correlação elevada entre medidas objectivas e subjectivas

de performance (Dess & Robinson, 1984; Homburg *et al* , 1999), foi questionado aos inquiridos, de forma subjectiva, como consideravam o desempenho face à concorrência em três indicadores: Retorno Sobre Activos e Liquidez Financeira (Torugsa *et al*, 2012) e EBITDA⁷ (Michelon *et al*, 2013). A performance ao nível de cada uma das variáveis seria avaliada por uma escala de Likert, em que o menor valor (1) significaria que a empresa está muito pior que as empresas com que se compara, e o valor máximo (5), significa que a empresa está muito melhor, na opinião do inquirido.

Por forma a finalizar, consideramos ser importante ter em conta o contexto económico Português de crise económica, sendo introduzida uma variável que procurou analisar, através de uma escala de Likert de cinco pontos, a influência da crise económica no processo de decisão da empresa. O menor valor (1) representa uma influência muito reduzida, e o maior valor (5), uma influência muito elevada.

6.4- Tratamento dos dados

Após a conclusão do período de recolha de dados, a base de dados gerada pelo *Google Docs* foi transferida para o programa *IBM SPSS 20*, *software* usada para o tratamento dos dados e teste das hipóteses.

Por forma a garantir a fiabilidade dos dados recolhidos, realizaram-se testes de fiabilidade às variáveis que avaliaram as dimensões da responsabilidade social e aos atributos da empresa, através da utilização do alfa de Cronbach (George & Mallery, 2003), cuja fórmula se apresenta em seguida:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{c}}{\bar{v} + (N - 1) \cdot \bar{c}}$$

Onde N é o número de itens em análise, \bar{c} a covariância média entre itens e \bar{v} a variância média.

Garantida a fiabilidade nos dados obtidos através do questionário, procedeu-se à extracção de factores, para cada dimensão e capacidade da responsabilidade social,

⁷ Sigla inglesa de *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que se traduz em Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

através de Análise factorial Exploratória, pelo método da máxima verosimilhança (com rotação ortogonal, através do método Varimax). Este procedimento teve como objectivo não só tornar a análise mais fácil reduzindo o número de variáveis analisadas, mas também gerar através do resultado do factor, dados que possam ser usados no cálculo de médias ponderadas que reflectam da melhor forma cada dimensão e atributo, e a sua relação com RSE, seguindo a prática realizada num estudo usado como referência (Torugsa *et al*, 2012).

Após a ponderação das médias, procedeu-se à análise das hipóteses através do recurso a testes de regressão linear simples e múltiplas, representando r a correlação entre variável dependente e independente, r^2 quanto da variância da variável dependente é explicada pela variável independente e ρ o valor de significância estatística. Considerar-se à que as hipóteses em estudo são suportadas se existir relações significativas comprovadas e que suportem tais conclusões.

7- Apresentação e Discussão dos Resultados

Dos necessários 385 questionários recolhidos para obter um intervalo de confiança de 95% e um erro amostral de 5%, obtivemos apenas 137. Utilizando este número de questionários, conseguimos atingir um intervalo de confiança de 92.4% e um erro amostral de 7.6%. Consideramos pois que estes valores são aceitáveis, uma vez que deles já poderemos extrair dados com algum relevo e interesse estatístico.

7.1- Fiabilidade dos dados

Da análise da fiabilidade e consistência dos resultados efectuada (tabela 2), concluímos que com excepção da dimensão económica, que necessitou de ajustes, a dimensão social apresenta resultados satisfatórios e a dimensão ambientais resultados excelentes (George & Mallery, 2003). Quanto à dimensão

Tabela 2 Fiabilidade dos dados

Dimensões de RSE	α de Cronbach	
Dimensão Social	0,806	
Dimensão Ambiental	0,916	
Dimensão Económica	Inicial	Melhorado
	0,693	0,713

económica dada a consistência interna questionável (α de Cronbach = 0,693), decidimos excluir a medida “Gestão responsável ao longo de toda a cadeia logística”, esta alteração permitiu-nos assim atingir um nível de consistência interna aceitável para análise (α de Cronbach = 0,713), por forma a extrair resultados credíveis ao nível da implementação de práticas de RSE a serem analisados (George & Mallery, 2003).

Ao nível dos atributos da empresa testamos também, os níveis de fiabilidade, obtendo uma credibilidade satisfatória para quer para a visão partilhada (α de Cronbach=0,844), quer a gestão de stakeholders (α de Cronbach=0,809) bem como para a pró-actividade estratégica (α de Cronbach=0,800), assim não se procederam a quaisquer alterações por forma a melhorar a fiabilidade das respostas.

Procedemos, de seguida à análise factorial exploratória, pelo método da máxima verosimilhança, por forma a extrair os factores necessários para uma análise mais fácil dos dados recolhidos.

Tabela 3 Análise Factorial Exploratória da Dimensão Económica

Variável	Pontuação por Factor	
	Factor 1 (ECONF1)	Factor 2 (ECONF2)
Transparência para com Entidades Públicas	0,776	0,261
Tomada de decisão com objectivo de garantir receitas e retorno para sócios de forma persistente e a longo-prazo	0,611	0,361
Custo com recursos necessários é equiparado com os custos com desperdícios gerados	0,557	
Produtos/Processo diferenciados recorrendo ao marketing, performance social e ambiental	0,473	
Exploração de resíduos como fonte secundária à actividade principal	0,363	
Certificação de qualidade, ex ISO 9000, Six-Sigma, etc		0,999
Criação de tecnologia spin-off que poderá ser aproveitada por outras áreas do negócio	0,216	0,461

Da análise da dimensão económica da RSE (tabela 3) extraímos dois factores da dimensão económica, factor 1 (ECONF1) e factor 2 (ECONF1). ECONF1 é altamente influenciado pela transparência, tomada de decisão e a possibilidade de eficientemente equiparar custos com recursos a custos com desperdícios gerados. ECONF2 é particularmente influenciado pela existência de certificação de Qualidade, o que nos leva a suspeitar de uma crença na importância desta prática em específico.

Analisando a dimensão social, conseguimos extrair dois factores (tabela 4), factor 1 (SOCF1) e factor 2 (SOCF2). SOCF1 é fortemente influenciado pelo envolvimento, formação e segurança e saúde dos funcionários, além da obtenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Já SOCF2 é fortemente influenciado pelo patrocínio de actividades nas comunidades locais, e o envolvimento com as comunidades, através de um diálogo formal, acerca das decisões de investimento da empresa que as possam afectar.

Tabela 4 Análise Factorial Exploratória da Dimensão Social

Variável	Pontuação por Factor	
	Factor 1 (SOCF1)	Factor 2 (SOCF2)
Funcionários participam no processo de decisão	0,700	0,216
Ambiente de Trabalho é amigável e existe um bom equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	0,667	
Investimento em capacitação, treino e formação dos funcionários	0,613	
Igualdade de oportunidades, como por exemplo, cidadãos portadores de deficiência considerados para vagas de emprego, promover mulheres a posições de topo de gestão	0,568	
Melhorar a Saúde e Segurança dos funcionários	0,548	
Envolvimento em actividades filantrópicas, como por exemplo, donativos para instituições de apoio social	0,465	0,347
Patrocinar actividades das comunidades locais		0,994
Considerar o interesse de todos os potenciais interessados e afectados pelas decisões de investimento da empresa, através de diálogo formal	0,299	0,624

No que respeita à dimensão ambiental, extraiu se apenas 1 factor, que se apresenta na tabela 5.

Tabela 5 Análise Factorial Exploratória da Dimensão Ambiental

Variável	Pontuação por Factor
	Factor 1 (ENVF1)
Auditorias periódicas a aspectos ambientais	0,795
Aprovisionamento tem em conta critérios ambientais	0,771
Funcionários recebem formação em boas práticas ambientais	0,770
Instalação de medidas de controlo das emissões e descargas de efluentes	0,762
Existe reaproveitamento de água	0,756
Programa de reciclagem/reutilização de resíduos	0,744
Investimento na eficiência energética	0,743
Redução/Substituição de substâncias perigosas	0,685
Separação sistemática de resíduos perigosos insubstituíveis	0,671
Certificação Ambiental, ex, ISO 14000	0,591
Produtos/process desenhados para minimizar o impacte ambiental do ciclo de vida do produto	0,479

Da análise, extraiu-se para realizada o atributo de Visão Partilhada, um factor (SHRF1) e para pró-actividade estratégica, igualmente um factor (ProStratF1) (tabela 6).

Tabela 6 Análise factorial exploratória da Visão Partilhada e Pró-Actividade Estratégica

Item	Pontuação por Factor
Visão partilhada (SHRF1)	
Os objectivos da empresa são conhecidos por todos os que nela trabalham	0,907
Todos os funcionários influenciam a forma de trabalho e a prossecução dos objectivos da empresa	0,826
Todos os funcionários da organização contribuem com os seus pontos de vista sob a melhor forma de gerir as tarefas e actividades	0,681
Pró-Actividade (ProStratF1)	
Os nossos produtos/serviços são variados e muito diferentes. Estamos sempre a procura de novas oportunidades, ex, em áreas muito distintas da indústria	0,832
O principal foco tecnológico da empresa é ser tão flexível e inovadora quanto possível	0,758
O planeamento é aberto flexível para permitir aproveitamento de novas oportunidades	0,699

Já a gestão de *Stakeholders*, após a análise factorial exploratória, gerou dois factores, factor 1 (STKF1) e o factor 2 (STKF2), apresentados na tabela

Tabela 7 Análise Factorial Exploratória da Gestão de Stakeholders

Variável	Pontuação por Factor	
	Factor 1 (STKF1)	Factor 2 (STKF2)
Concorrentes		0,284
Consumidores		0,580
Fornecedores	0,236	0,562
Sócios/Donos/Accionistas	0,351	0,600
Colaboradores	0,283	0,763
Comunidades (onde se incluem as ONGs)	0,765	0,277
Entidades Públicas	0,693	
Entidades contratadas de prestação de serviços (ex: contabilistas, serviços de segurança e saúde no trabalho, etc)	0,586	0,281
Instituições/Indivíduos ligados a investigação e desenvolvimento	0,537	0,285

Seguindo a mesma linha transformámos os três indicadores de performance numa variável só, através da análise factorial exploratória (Tabela 8).

Tabela 8 Análise Factorial Exploratória da Performance da Empresa

Variável	Pontuação por Factor
	Factor 1 (PerfF1)
Retorno sobre Activos	0,856
Liquidez Financeira	0,851
EBITDA	0,757

7.2- Caracterização da Amostra

7.2.1- Inquirido

A maioria dos inquiridos é constituída por jovens do sexo masculino (62.8%). Em termos de idade, a maioria dos indivíduos encontra-se entre os 30 e os 40 anos de idade (36.5%) apesar de existir um número bastante relevante de indivíduos entre os 40 e 50 anos de idade (33.6%). A maioria detém uma escolaridade completa ao nível de licenciatura (41.6%), seguindo-se os pós-graduados (32.8%) e apenas uma quantidade reduzida de indivíduos com apenas o ensino básico (2.2%).

A maioria dos inquiridos são Gestores de Topo (55.5%), apesar de existir também um conjunto de Gestores Departamentais (37.2%), consideramos assim que estes

Tabela 9 Influência do Género na Posição ocupada na empresa

		N
Posição na empresa	Masculino	86
	Feminino	51
T(137)= -4,430		p=0,000

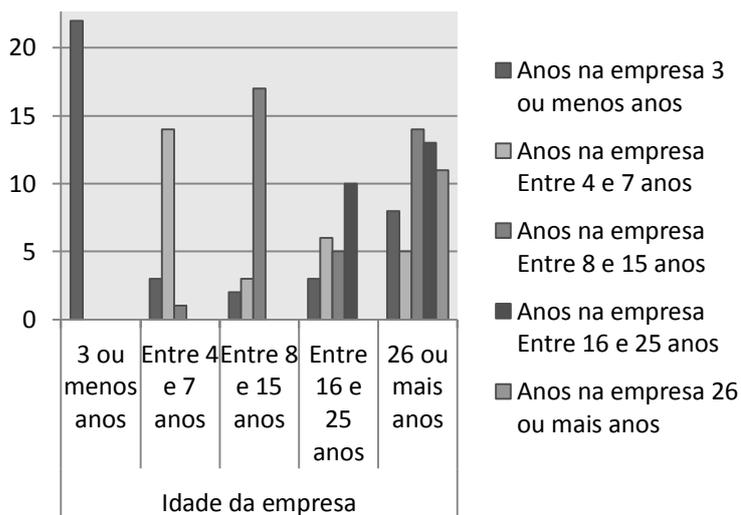
resultados são ainda assim satisfatório dado o conhecimento que a maioria dos indivíduos terá, de forma expectável, sobre o funcionamento da empresa. Testámos a título de curiosidade se o Género do inquirido estaria relacionado com o cargo ocupado na empresa, através do teste t de *student* para amostras independentes, sendo os resultados significativos ($p=0,000$), devendo assim ser considerado que o género, na realidade em análise exerce influência na posição ocupada na empresa.

Do ponto de vista de conhecimento das empresas é também relevante perceber há quantos anos o inquirido se encontra na empresa e há quantos anos a empresa foi

fundada. Observámos que a maioria dos inquiridos (27.7%) está à 3 ou menos anos na empresa, representado 38 dos inquiridos. De salientar também, 37 dos inquiridos que estão nas respectivas empresas num período compreendido entre 8 e 15 anos. Contudo, consideramos mais relevante perceber a relação entre o tempo que o inquirido está na empresa e a idade da empresa, uma vez que muito dos inquiridos poderão estar a menos de 3 anos numa empresa com menos de 3 anos, por exemplo, este cruzamento pode ser observado no gráfico 1.

Da análise do gráfico 1, podemos observar que as maiorias dos inquiridos encontram-se à 3 ou menos anos em empresas com 3 ou menos anos. Situação semelhante ocorre por exemplo com os indivíduos que estão em empresas com idades

Gráfico 1 Anos na Empresa x Idade da Empresa



compreendidas entre 4 e 7 anos e 8 e 15 anos, são também indivíduos na sua maioria que estão nas empresas no mesmo intervalo temporal, ou seja entre 4 e 7 anos e 8 e 15 anos respectivamente, o que nos permite observar que se trata de indivíduos com um conhecimento aprofundado

das empresas desde a sua fundação ou desde que estas se encontravam em fase de inicial da sua operação.

7.2.2- Empresas

Após caracterizar-se os inquiridos, procedeu-se à caracterização das empresas que estes representam. Das 137 empresas, a maioria são empresas com 26 ou mais anos de idade (37.2%), sendo a distribuição dos restantes resultados mais ou menos semelhantes, 17.5% das empresas tem entre 16 e 25 anos, 16.1% das respostas quer para

as empresas com 3 ou menos anos, quer para as empresas entre 8 e 15 anos e 13.1% para empresas entre 4 e 7 anos de idade.

No que toca à actividade que desempenha, e através da consulta da tabela 10, podemos observar que a maioria é considerada indústrias transformadoras (25,5%), seguidas de actividades de serviços não especificadas (21,2%).

Tabela 10 Actividade Principal das empresas

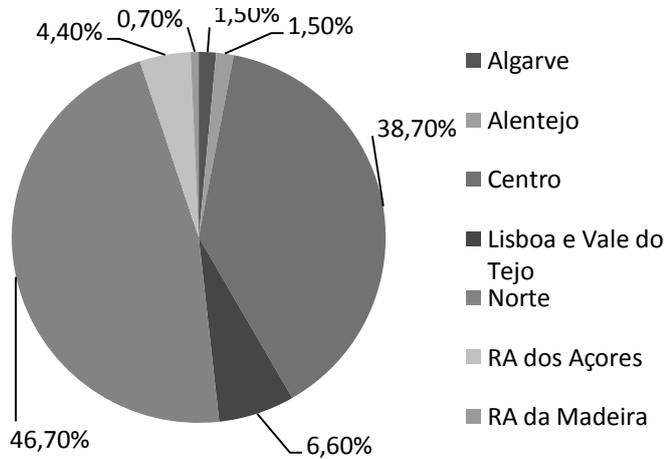
Actividade da empresa	Frequência verificada
Agricultura, Floresta, Caça, Pesca e Produção Animal	4
Indústria Transformadora	35
Electricidade, Gás e Climatização	4
Construção	9
Comércio por Grosso e a Retalho	15
Actividades Administrativas e dos Serviços de Apoio	2
Educação e Formação	6
Transporte e Armazenagem	4
Consultoria Técnica, Profissional ou Científica	12
Alojamento, Restauração e Similares	6
Actividades de Informação e Comunicação (IT, Desenvolvimento de Software, etc)	11
Outras Actividades de Serviços	29

Observa-se ainda que a maioria das empresas são Sociedades por quotas (56.2%), seguidas das Sociedades Unipessoais por quotas (19.7%) e Sociedades anónimas (16.8%). Empresários em nome Individual (4.4%), Sociedade em Nome Colectivo (1.5%) e Cooperativas (1.5%) representam apenas uma minoria, não representando mais do que 7.4% do total das empresas avaliadas.

Ao nível do número de funcionários, observa-se que 56.2% das empresas se tratam de micro empresas (10 ou menos funcionários), 29.9% são pequenas empresas (50 ou menos trabalhadores), e os restantes 13.9% referem se a empresas de média dimensão (250 ou menos funcionários).

Quanto à sua distribuição espacial, a maioria das empresas são da região Norte

Gráfico 2 Distribuição das sedes por Região NUTS II



(46,7%), seguindo-se a região Centro (38,7%) as restantes áreas apresentam, quando comparadas valores muito mais reduzidos (casos de Lisboa e Vale do Tejo com 6,6% e Região Autónoma dos Açores com 4,4%). A nível de presença noutras áreas extra a sua sede, apenas 29,9% (41

empresas) das empresas detêm segundas ou mais instalações.

A maioria das empresas com segundas instalações estão presentes na região Centro, Lisboa e Vale do Tejo, e Norte. A nível internacional, são particularmente relevantes a presença em outros países Europeus e Africanos (tabela 11). Estes dados são particularmente curiosos quando observamos que a maioria das empresas que responderam a este inquérito foram também empresas das regiões Centro e Norte, procuramos a título de curiosidade perceber, através de correlações de *Pearson* se existiria uma correlação entre a Sede ser localizada na região Centro ou Norte, e estar também presente na região Centro ou Norte

Tabela 11 Espaços Físicos das empresas extra a sua sede

	Frequência
Algarve	2
Alentejo	5
Centro	20
Lisboa e Vale do Tejo	19
Norte	19
Região Autónoma dos Açores	3
Região Autónoma da Madeira	2
Europa	14
Ásia	2
África	7
Oceânia	0
América do Norte	3
América Central	1
América do Sul	2

respectivamente, por forma a avaliar se se tratariam maioritariamente de segundas ou mais instalações na mesma região. Quanto à Sede na região Centro e a presença na região Centro os resultados são significativos ($p=0,001$) sendo a correlação fraca ($r=-0,281$), contudo e tratando-se de uma correlação negativa podemos dizer que as empresas presentes na região Centro aparentam ter tendência para não estar presentes

com mais instalações na mesma região. Quanto à região Norte e a presença com mais instalações na região Norte, a correlação é fraca ($r=0,183$) e também significativa ($\rho=0,032$).

7.3- Análise das Hipóteses

7.3.1- Inquiridos e Responsabilidade Social

Considerando a importância que idade, género e escolaridade podem exercer sobre a adopção de RSE procedeu-se à análise de várias hipóteses. Ao nível da importância do género, testou se este influenciaria a importância atribuída a práticas de RSE (hipótese 1) e a frequência de adopção de medidas de RSE (hipótese 2), ambas as hipóteses através do teste t de *Student* para amostras independentes não são suportadas estatisticamente ($\rho>0,05$), pelo que não podemos rejeitar as hipóteses, como tal o Género do inquirido, gestor da empresa, aparenta não influenciar a relevância e frequência de práticas de RSE na empresa (tabela 12).

Tabela 12 Influência do Género na adopção de RSE

	N	Relevância da RSE na empresa		Frequência na RSE na empresa	
		t	ρ	t	ρ
Masculino	86	-0,787	0,432	-0,710	0,479
Feminino	51				

Analisando a influência da idade quer ao nível da relevância (hipótese 3) quer ao nível da frequência (hipótese 4) com que a empresa se envolve em RSE. Em linha com o estabelecido na literatura, Gestores mais jovens dariam maior atenção à Responsabilidade Social (Isaksson *et al*, 2014). Observamos da análise da tabela 13, apenas a hipótese 3 é suportada estatisticamente ($\rho<0,05$), assim podemos dizer que quanto menor a idade dos inquiridos, maior tende a ser a relevância atribuída à RSE pelas empresas, apesar de esta correlação ténue ao ponto de ser negligenciável.

Tabela 13 Correlações com a idade dos inquiridos

		Relevância da RSE	Frequência de práticas de RSE na empresa
Idade dos inquiridos	<i>r</i>	-0,172*	-0,040
	<i>p</i>	0,044	0,639

Por forma a concluir esta avaliação inicial testamos se a escolaridade dos inquiridos teria influência na relevância dada pelas empresas à RSE, no caso se inquiridos mais instruídos dariam mais relevância à RSE (hipótese 5) e se nas suas empresas a frequência com que medidas de RSE são adoptadas estaria correlacionada com a sua juventude (hipótese 6). Nenhuma das hipóteses é suportada estatisticamente ($p > 0,05$), devendo assim considerar-se que a escolaridade dos inquiridos não apresenta quaisquer correlações com a relevância e frequência de medidas de RSE nas empresas.

7.3.2- Empresas e Responsabilidade Social

Tendo em conta a importância das pressões sociais na RSE (Almasi, 2012; Pătări *et al*, 2012; Isaksson *et al*, 2014) decidimos testar o efeito da crise económica (hipótese 7) no nível de pressão social, bem como o peso das pressões sociais na relevância atribuída à RSE (hipótese 8) e a frequência com que práticas de RSE são adoptadas (hipótese 9).

Tabela 14 Correlações das hipóteses 7, 8 e 9

	<i>r</i>	<i>r</i> ²	<i>p</i>
H7	0,044	0,002	0,610
H8	0,474***	0,224	0,000
H9	0,256**	0,065	0,003

Da análise da tabela 14, observamos que apenas as hipóteses 8 e 9 são suportadas estatisticamente. No caso da hipótese 7, esperávamos resultados significativos dado que a crise económica é encarada como uma das pressões sociais mais recentes na adopção de práticas de RSE (Almasi, 2012; Sierra *et al*, 2013), por isso o facto de esta hipótese não ser suportada é por isso só um dado interessante de analisar. Quanto às hipóteses que apresentaram resultados estatisticamente significativos podemos observar que a hipótese H8 apresenta uma correlação forte, explicando as pressões sociais 22,4% da adopção da relevância atribuída à RSE na empresa. Já H9,

apresenta uma correlação fraca, explicando as pressões sociais apenas 6,5% da variância da frequência com que as práticas de RSE são implementadas.

Por forma a tornar esta análise mais rica, observámos paralelamente a relação estabelecida entre Relevância da RSE para as empresas (variável independente) e a frequência com que as práticas de RSE são adoptadas (dependente), encontrando-se uma correlação significativa ($p < 0,001$) e uma correlação forte ($r = 0,540$), explicando a relevância atribuída à RSE, 29,2% ($r^2 = 0,292$) da variância da implementação de práticas de RSE.

Após avaliarmos o efeito das pressões sociais e a relevância e frequência das práticas de RSE, importa pois perceber se as dimensões estabelecidas na perspectiva da *triple bottom line* (Elkington, 2004) se correlacionam entre si. O objectivo da hipótese 10 é estabelecer estas correlações, por forma a perceber melhor se, dada a realidade da amostra, estas são adoptadas de uma forma coesa ou não. Os resultados, observados na tabela 15, são todos muito significativos estatisticamente, sendo como seria de esperar que se encontram fortes correlações entre práticas do mesmo tipo (como é o caso entre ECONF1 e ECONF2, e SOCF1 e SOCF2), e as restantes correlações moderadas, com excepção da correlação entre as variáveis ECONF1, ECONF2 e SOCF1, bem com entre ECONF2 e ENVF1. Estes resultados indiciam uma correlação entre práticas económicas e algumas práticas sociais bem como de algumas medidas económicas e as medidas ambientais.

Tabela 15 Correlações entre as variáveis de RSE

	1	2	3	4	5
1 Práticas Económicas [ECONF1]					
2 Práticas Económicas [ECONF2]	$r = 0,605^{**}$ $p = 0,000$				
3 Práticas Sociais [SOCF1]	$r = 0,468^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,411^{**}$ $p = 0,000$			
4 Práticas Sociais [SOCF2]	$r = 0,339^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,308^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,731^{**}$ $p = 0,000$		
5 Práticas ambientais [ENVF1]	$r = 0,366^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,585^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,398^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,311^{**}$ $p = 0,000$	
					** $p < 0,001$; * $p < 0,010$

Podemos assim afirmar, da análise dos resultados expostos na tabela 15, que as práticas além de formarem correlações positivas entre si, parecem desenvolver, em algumas dimensões interações entre si, isto é, desenvolver práticas de uma dimensão podem levar ao desenvolvimento de práticas de outra dimensão.

Por forma a testar a influência das pressões sociais nas práticas económicas (hipótese 11), práticas sociais (hipótese 12) e práticas ambientais (hipótese 13) procedemos ao estabelecimento das respectivas relações apresentadas na tabela 16. Através da análise dos resultados podemos observar que existem apenas correlações estatisticamente significativas entre ECONF1, SOCF2 e práticas ambientais (ENVF1). Contudo a correlação entre Pressões Sociais e práticas Sociais (SOCF2) é considerada negligenciável ($r=0,192$), e as correlações estabelecidas entre pressões sociais e práticas ambientais (ENVF1) e económicas (ECONF1) são consideradas fracas ($r<0,300$). Sendo assim parcialmente suportadas as hipóteses 11 e 12, e completamente suportada a hipótese 13.

Em termos de variações que estas pressões sociais provocam ao nível da implementação de práticas de RSE consideramos que estas são muito reduzidas ainda assim interessantes de analisar. ECONF1, é influenciada em 5% a variável pressões sociais, SOCF2 em 3,7% e a variável ENVF1 6%.

Tabela 16 Correlações entre Pressões Sociais e Práticas de RSE

	Pressões Sociais
Práticas Económicas [ECONF1]	$r=0,223^{**}$ $r^2=0,050$ $\rho=0,009$
Práticas Económicas [ECONF2]	$r=0,155$ $r^2=0,024$ $\rho=0,070$
Práticas Sociais [SOCF1]	$r=0,152$ $r^2=0,023$ $\rho=0,076$
Práticas Sociais [SOCF2]	$r=0,192^*$ $r^2=0,037$ $\rho=0,024$
Práticas ambientais [ENVF1]	$r=0,245^{**}$ $r^2=0,060$ $\rho=0,004$
	**$\rho<0,010$; *$\rho<0,050$

7.3.3- Responsabilidade Social, Atributos e Performance

No âmbito desta investigação, é também importante analisar as correlações estabelecidas entre as práticas de RSE e atributos das Empresas. Desta análise estabelecemos que visão partilhada se correlaciona positivamente com as práticas económicas (hipótese 14), práticas sociais (hipótese 15) e práticas ambientais (hipótese 16). Testou-se ainda as correlações entre gestão de *stakeholders* e práticas económicas (hipótese 17), práticas sociais (hipótese 18) e práticas ambientais (hipótese 19). Importante também seria avaliar e ainda no âmbito das capacidades da empresa, as correlações estabelecidas entre pró-actividade estratégica e práticas económicas (hipótese 20), práticas sociais (hipótese 21) e práticas ambientais (hipótese 22).

Tabela 17 Correlações entre práticas de Responsabilidade Social e Capacidades de Empresa

	Visão partilhada	Gestão de Stakeholders [STKF1]	Gestão de Stakeholders [STKF2]	Pró-actividade Estratégica
Práticas Económicas [ECONF1]	$r = 0,265^{**}$	$r = 0,360^{***}$	$r = 0,307^{***}$	$r = 0,388^{***}$
	$r^2 = 0,070$	$r^2 = 0,130$	$r^2 = 0,094$	$r^2 = 0,150$
	$\rho = 0,002$	$\rho = 0,000$	$\rho = 0,000$	$\rho = 0,000$
Práticas Económicas [ECONF2]	$r = 0,026$	$r = 0,323^{***}$	$r = 0,246^{**}$	$r = 0,323^{***}$
	$r^2 = 0,001$	$r^2 = 0,104$	$r^2 = 0,060$	$r^2 = 0,104$
	$\rho = 0,766$	$\rho = 0,000$	$\rho = 0,004$	$\rho = 0,000$
Práticas Sociais [SOCF1]	$r = 0,372^{***}$	$r = 0,368^{***}$	$r = 0,392^{***}$	$r = 0,564^{***}$
	$r^2 = 0,139$	$r^2 = 0,136$	$r^2 = 0,153$	$r^2 = 0,318$
	$\rho = 0,000$	$\rho = 0,000$	$\rho = 0,000$	$\rho = 0,000$
Práticas Sociais [SOCF2]	$r = 0,205^*$	$r = 0,325^{***}$	$r = 0,288^{**}$	$r = 0,403^{***}$
	$r^2 = 0,042$	$r^2 = 0,106$	$r^2 = 0,083$	$r^2 = 0,163$
	$\rho = 0,016$	$\rho = 0,000$	$\rho = 0,001$	$\rho = 0,000$
Práticas ambientais [ENVF1]	$r = 0,07$	$r = 0,295^{***}$	$r = 0,190^*$	$r = 0,324^{***}$
	$r^2 = 0,000$	$r^2 = 0,087$	$r^2 = 0,036$	$r^2 = 0,105$
	$\rho = 0,932$	$\rho = 0,000$	$\rho = 0,026$	$\rho = 0,000$

*** $\rho < 0,001$; ** $\rho < 0,01$; * $\rho < 0,05$

Ao observar a tabela 17, podemos reparar que apenas não existem relações estatísticas significativamente entre visão partilhada e ECONF2 e ENVF1. Ao nível da visão partilhada, das medidas estatisticamente significativas apenas práticas sociais SOCF1 correlaciona-se de forma moderada com RSE ($r < 0,300$). Ao nível da Gestão de

Stakeholders as correlações estabelecidas são maioritariamente moderadas ($0,300 < r < 0,399$), com excepção para as correlações entre STKF1 e práticas ambientais ($r=0,295$), e STKF2 e práticas económicas (ECONF2, $r=0,246$) e sociais (SOCF2, $r=0,288$) onde a correlação é apenas fraca, e STKF2 e práticas ambientais, onde apesar de existir uma correlação estatisticamente significativa, esta é negligenciável ($r=0,190$), consideramos assim que estes resultados se encontram em linha com a literatura (Belu & Manescu, 2013; Pfitzer *et al*, 2013; Cheng *et al*, 2014). Salientamos também ao nível da Pró-actividade estratégica que todas as relações são moderadas, excepto as relações entre Pró-actividade estratégica e práticas de RSE de cariz social, tratando-se estas de correlações fortes ($r < 0,400$).

Em termos de variações, a variação mínima detectada foi entre a visão partilhada e a influência que esta exerce sobre as práticas ambientais (0%), já a maior foi de 31,8%, que as práticas sociais (SOCF1) sofrem devido ao atributo de pró-actividade estratégica. Os resultados constantes na tabela 17 parecem indicar que os atributos mais influentes são a Gestão de *Stakeholders* e a pró-actividade estratégica, causando uma maior adesão de práticas nas diversas dimensões, contudo muitas apresentam valores reduzidos.

Procurou-se, a fim de estabelecer a importância dos atributos das empresas para a performance da empresa, avaliar as correlações estabelecidas. Sendo apenas encontrados resultados significativamente relevantes ($p < 0,050$) entre STKF2 ($r=0,173$, $r^2=0,030$) e Pró-actividade estratégica ($r=0,188$, $r^2=0,035$), apesar de estas serem negligenciáveis ($r < 0,199$), sendo apenas suportada a hipótese 25, e parcialmente suportada a hipótese 24, não sendo suportada a hipótese 23. Além disto STKF2 apenas influencia em 3% a variação da performance e a Pró-actividade estratégica 3,5% o que aponta para influências reduzidas.

Foi ainda testado as relações entre as dimensões de Responsabilidade Social e Performance das empresas. Sendo estes resultados apresentados na tabela 18, e sendo possível observar que apenas as práticas ambientais e sociais (SOCF1) apresentam relações estatisticamente significativas. Sendo que das relações estatisticamente significativas, a mais relevante é a relação entre práticas sociais (SOCF1) e Performance da empresa apresentam apenas uma correlação fraca.

Tabela 18 Correlações entre Medidas de RSE e Performance

	Performance
Medidas Económicas [ECONF1]	$r = 0,086$
	$r^2 = 0,007$
	$\rho = 0,316$
Medidas Económicas [ECONF2]	$r = 0,142$
	$r^2 = 0,020$
	$\rho = 0,097$
Medidas Sociais [SOCF1]	$r = 0,234^{**}$
	$r^2 = 0,055$
	$\rho = 0,006$
Medidas Sociais [SOCF2]	$r = 0,166$
	$r^2 = 0,028$
	$\rho = 0,052$
Medidas ambientais [ENVF1]	$r = 0,177^*$
	$r^2 = 0,031$
	$\rho = 0,038$
	**$\rho < 0,010$; *$\rho < 0,050$

Assim, a hipótese 26 não é suportada, isto é, não existem correlações significativas entre Performance e as práticas económicas. Quanto à hipótese 27, esta é parcialmente suportada já que existe uma relação significativa entre Performance e SOCF1 (provocando uma variância de performance de 5,5%). Concluindo, a hipótese 28 é totalmente suportada dada a correlação significativa entre Performance e práticas ambientais, mesmo que esta seja negligenciável e provoque uma variação de performance reduzida, na casa dos 3,1%.

7.3.4- Resumo dos resultados

Observamos assim, em termos de resultados, que no que toca a uma análise dos inquiridos apenas a idade dos inquiridos parece influenciar a adoção de práticas de RSE, considerando os mais jovens como mais relevante a implementação de práticas de RSE no sucesso das empresas, resultados em linha com a literatura (Isaksson *et al*, 2014), assim empresas com gestores mais jovens poderão atribuir maior importância à RSE e suas práticas.

Ao nível da importância das pressões sociais na adoção de práticas de RSE, os resultados encontram-se em linha com o estabelecido na literatura como já referido anteriormente. Ainda ao nível das pressões sociais, estas parecem ter um maior efeito e relevo, na adoção de medidas ambientais, apesar de influenciarem também a adoção de algumas práticas económicas e sociais.

Ao nível dos atributos das organizações, estudou-se ainda as relações estabelecidas entre visão partilhada, gestão de *stakeholders* e pró-actividade estratégica e as práticas de RSE em que as empresas se encontram envolvidas. Os resultados suportam as hipóteses de que a gestão de *stakeholders* e pró-actividade estratégica elevadas, relacionam-se com o envolvimento em todas as práticas de RSE. Já a visão partilhada apenas se encontra parcialmente relacionada com práticas económicas.

Estudou-se ainda as relações entre práticas de RSE, atributos das Empresas e Performance. Ao nível das práticas de RSE e a sua correlação com Performance, práticas económicas não se encontram correlacionadas com a performance, práticas sociais encontram-se apenas parcialmente correlacionadas e práticas ambientais encontram-se correlacionadas significativamente, apesar de apenas existir alguma correlação entre algumas práticas sociais, práticas ambientais e performance, apesar de muito limitadas.

Na análise dos atributos das empresas, apenas se encontram resultados significativamente relevantes entre Gestão de *Stakeholders* e Pró-actividade estratégica, sendo contudo negligenciáveis. Dos resultados observados, observamos correlações entre alguns atributos e práticas de RSE, e práticas de RSE e performance, bem como internamente correlações entre as práticas de RSE o que nos leva a crer que poderá também existir uma relação de mediação entre atributos e melhorias de performance, mediada pela RSE.

Tabela 19 Quadro resumo dos Resultados das Hipóteses

	Hipótese	Resultado
H1	O Género do Inquirido influencia a Relevância da RSE nas empresas	Não suportada
H2	O Género do Inquirido influencia a frequência com que medidas de RSE são adoptadas	Não suportada
H3	Os mais jovens atribuem maior relevância da RSE na empresa	Suportada
H4	Os mais jovens desenvolvem mais frequentemente medidas de RSE nas empresas	Não suportada
H5	A escolaridade elevada dos Inquiridos torna mais relevante a RSE para a empresa	Não suportada
H6	A escolaridade elevada dos Inquiridos torna mais frequente a adopção de medidas de RSE na empresa	Não suportada
H7	Crise económica influenciou positivamente a pressão social por medidas de RSE	Não suportada
H8	Pressões sociais elevadas geram elevada relevância de RSE nas empresas	Suportada
H9	Pressões sociais elevadas geram frequente adopção de medidas de RSE	Suportada
H10	As medidas das dimensões de RSE correlacionam-se positivamente entre si	Suportada
H11	Pressões Sociais correlacionam-se positivamente com as medidas económicas	Parcialmente Suportada
H12	Pressões Sociais correlacionam-se positivamente com as medidas Sociais	Parcialmente Suportada
H13	Pressões Sociais correlacionam-se positivamente com as medidas ambientais	Suportada
H14	Visão partilhada elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas económicas	Parcialmente suportada
H15	Visão partilhada elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas sociais	Suportada
H16	Visão partilhada elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas ambientais	Não suportada
H17	Gestão de <i>Stakeholders</i> elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas económicas	Suportada
H18	Gestão de <i>Stakeholders</i> elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas sociais	Suportada
H19	Gestão de <i>Stakeholders</i> elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas ambientais	Suportada
H20	Pró-actividade estratégica elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas económicas	Suportada
H21	Pró-actividade estratégica elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas sociais	Suportada
H22	Pró-actividade estratégica elevada correlaciona-se com adopção elevada de medidas ambientais	Suportada
H23	Visão partilhada elevada gera Performance empresarial elevada	Não suportada
H24	Gestão de <i>Stakeholders</i> elevada gera Performance empresarial elevada	Parcialmente suportada
H25	Pró-actividade estratégica elevada gera Performance empresarial elevada	Suportada
H26	Performance Superior correlaciona-se com uma adesão elevada a medidas económicas	Não suportada
H27	Performance Superior correlaciona-se com uma adesão elevada a medidas sociais	Parcialmente suportada
H28	Performance Superior correlaciona-se com uma adesão elevada a medidas ambientais	Suportada

8- Conclusões do Estudo

Este trabalho de investigação, procurou contribuir para a literatura para a literatura quer ao nível de RSE enquanto temática de investigação, quer ao nível da RSE ao nível das PME's, em particularmente as PME's portuguesas. De uma forma geral, consideramos que este trabalho suporta a ideia de que superiores performances por parte das empresas podem ser alcançadas com recurso a investimentos em práticas RSE e que a mesma RSE poderá desempenhar um papel mediador entre atributos e performance, resultados em linha com estudos constantes na literatura (Torugsa *et al*, 2012).

Era objectivo desta investigação obter não só conclusões teóricas, mas também procurámos obter conclusões práticas que pudessem ser aplicadas por gestores de pequenas e médias empresas, numa tentativa de potenciar a sua performance, e consequentemente a sua competitividade, consideramos que este grande objectivo foi alcançado, apesar de e como defendido na literatura estes resultados poderem ser altamente influenciados pela informalidade associada à RSE nas PME's (Del Baldo, 2012; Coppa & Sriramesh, 2013).

8.1- Implicações teóricas

É nossa crença que as principais implicações deste trabalho, são de cariz teórico, e de valor considerável para todos os investigadores interessados na influência da RSE ao nível das empresas.

Primeiramente, foi objectivo deste estudo abordar as relações estabelecidas em estudos anteriores (Torugsa *et al*, 2012), tentando acima de tudo comprovar que existem relações significativas. Consideramos que os resultados suportam esta ideia de uma forma geral, mostrando contudo que a relação, é talvez mais complexa que o estabelecido em estudos anteriores (Torugsa *et al*, 2012) como nos demonstra a análise das correlações entre práticas de RSE e a análise das regressões lineares. Encontram-se correlações significativas de uma forma geral fracas entre Performance e algumas

práticas de RSE, e ao mesmo tempo efeitos reduzidos, salientando-se apenas uma variação de 31,8% nas práticas sociais (SOCF1), causadas pela Pró-atividade estratégica.

A complexidade já se encontrava referenciada de uma forma ampla na literatura revista, encontrando-se resultados contraditórios ora defendendo quer as vantagens quer as desvantagens de considerar a RSE. Para este campo a maior contribuição prende-se em mostrar que as relações directas entre atributos, práticas de RSE e melhorias de performance, são em geral fracas ou apenas moderadas e apenas algumas práticas poderão ter um efeito facilmente observável. Contudo, o elevado nível de correlações internas entre as várias práticas de RSE, leva-nos a crer que podem existir relações subtis e difíceis de observar que essas sim apresentem resultados mais expressivos.

Em termos de dados pensamos que este estudo, terá contribuído particularmente para demonstrar que práticas de RSE e Performance estão efectivamente ligadas e não é descabido investir em RSE como uma forma de desenvolver a competitividade e atingir superior performance nas empresas, resultados em linha com estudos anteriores (Marín *et al*, 2012; Cheng *et al*, 2014). Importa contudo perceber que existem resultados neste estudo que apesar de suportarem esta conclusão são pouco expressivos, isto é, como existem algumas práticas de RSE que suportam a ideia de que podem levar uma performance superior, contudo existem também práticas cujos recursos necessários a alocar são demasiados para os resultados expectáveis.

Estes resultados levam-nos a indagar se o problema se encontra na forma como a análise da influência das práticas de RSE é feita ou na influência que a sociedade desempenha sobre a empresa, ou mesmo até se na realidade o problema se poderá encontrar na forma como a Performance é avaliada, já que esta tende apenas a ser avaliada por indicadores contabilísticos (Belu & Manescu, 2013). Se o problema se encontrar na forma como Performance é avaliada poderá, inclusivamente, ser esse o facto que explica a disparidade de resultados encontrados na literatura.

Dado que a maioria das empresas se tratam de micro-empresas (56,2%), poderá existir um efeito positivo da legislação, que leva à adesão de práticas de responsabilidade social, e isso poderia explicar em particular as relações encontradas entre a dimensão

social (através de SOCF1), a dimensão ambiental (através de ENVF1) e a Performance das empresas. Considerando este dado, acreditamos que poderá existir uma influência, nem que seja a um nível mínimo, da legislação, sendo necessário distinguir o que é uma adopção estrita dos referenciais legais ou uma adopção que vá mais além destes e que se enquadra na nossa definição adoptada de Responsabilidade Social.

Para finalizar as implicações teóricas deste estudo, gostaria de salientar que os resultados da análise das correlações entre as práticas de RSE implementadas, podemos avançar, na nossa opinião, de uma perspectiva de *triple bottom line* (Elkington, 2004), para uma perspectiva onde estas três dimensões são agregadas numa só, as práticas de RSE, passando assim a considerar-se não só o impacto ambiental, social ou económico das medidas, mas também a interacção entre estas dimensões.

Interessante também seria analisar a implementação de práticas de RSE enquanto fenómeno social, dado que se comprova em linha com a literatura a importância das pressões sociais (Pătări *et al*, 2012), contudo estabeleceu-se não existirem relações significativas entre Escolaridade, e Género dos inquiridos na adopção e frequência de práticas de RSE, contudo a Idade parece indiciar uma maior tendência para a preocupação com a temática da RSE nos inquiridos mais jovens, o que poderá ser o indicio da existência de um fenómeno geracional que valoriza mais estas práticas junto das populações mais jovens. Os resultados deste estudo teriam particular interesse para poder explicar possíveis variações dos resultados obtidos e mesmo até dos valores obtidos ao nível da relação entre RSE e Performance.

8.2- Implicações práticas

Ao nível das implicações práticas deste trabalho, consideramos que estas se encontram em linha com a literatura que defende a importância da RSE na performance da empresa, apesar de pensarmos que se demonstra que esta relação nem sempre será tão directa e linear quanto seria desejado pelos gestores das empresas.

Consideramos, fruto dos dados obtidos que a empresa poderá investir em práticas de Responsabilidade Social, se esta for Pró-activa e estabelecer boas relações com o *Stakeholders*, ou que para o ser terá que considerar práticas de responsabilidade

social, directa ou indirectamente no desenvolvimento da sua estratégia organizacional. Assume-se assim que para as empresas, investir em Responsabilidade Social, fará sentido de um ponto de vista estratégico, se feita de forma pró-activa, resultado aliás, em linha com diversa literatura (Belu & Manescu, 2013; Pfitzer *et al*, 2013; Cheng *et al*, 2014). Requer-se contudo alguma contenção da nossa parte em defender os benefícios ao nível da performance causados pelas práticas de RSE, quer ao nível desta amostra quer ao nível dos resultados analisados na revisão da literatura, já que estes nem sempre poderão ser claramente observados.

8.3- Limitações e futuras linhas de pesquisa

Acreditamos que este estudo contribui, de forma satisfatória, para a literatura acerca da temática da RSE por se tratar de um estudo quantitativo (Marín *et al*, 2012), em particular a literatura acerca da realidade da Portuguesa da RSE, dada a parca literatura (Roque & Cortez, 2006; Branco & Rodrigues, 2008; Ramos *et al*, 2013). Contudo, e como qualquer estudo, consideramos que existiram limitações a este estudo e/ou aspectos que, no nosso entender, deveriam ser abordados por estudos futuros.

Consideramos, no campo das limitações, uma das principais é a composição da amostra. Cremos que seria fundamental atingir uma amostra suficiente para um intervalo de confiança de 95% (com erro de 5%), por forma a obter um volume de dados para análise maior. Ainda ao nível da amostra, salientamos o potencial efeito da heterogeneidade característica das PMEs, uma vez que não tivemos em consideração, a área de actividade da empresa, pelo que não se teve em conta o potencial de determinadas indústrias investirem mais ou menos em práticas de RSE, como referido na literatura.

Seguidamente, e ainda ao nível das limitações, salientamos o método de recolha de dados, este método era de particular interesse para os investigadores, já que permitiu reduzir substancialmente o tempo de recolha de dados bem como o processo de tratamento dos dados, contudo limita a amostra a empresas que constem da base de dados de associações empresariais e que disponham de e-mail, podendo assim eliminar a possibilidade de resposta a algumas PMEs.

Para finalizar as limitações, consideramos que a falta de dados objectivos e imparciais poderá limitar quer os resultados obtidos por este estudo. Uma vez que todos os dados analisados se limitam a uma percepção do inquirido, face à realidade que o rodeia.

Quanto ao nível de futuras linhas de pesquisa, consideramos que de uma forma geral este estudo é bastante importante dado o conjunto de linhas de pesquisa que nos permite sugerir. Sugerimos que futuros estudos, realizem uma análise baseada nos modelos de equação estrutural, uma vez que estes permitem nos analisar as complexas interações que se estabelecem entre Responsabilidade Social e performance, e analisar assim do ponto de vista teórico, mais aprofundadamente a relação entre Responsabilidade Social e uma Performance superior por parte das empresas.

Sugeríamos também que futuros estudos incorporassem mais dados objectivos, por forma a aumentar a fiabilidade do modelo e reduzir potenciais enviesamentos fruto da dicotomia realidade/percepção e do conflito potencialmente gerado entre o que é a realidade da empresa e o que o inquirido quer fazer parecer.

Consideramos também que o foco de pesquisas futuras deverá passar da forma como práticas de RSE são avaliadas para a forma como a performance é avaliada. A literatura, tem-se focado maioritariamente em indicadores contabilísticos (Belu & Manescu, 2013), que no nosso entender podem não estar a permitir avaliar na totalidade a influência das práticas de RSE ao nível das empresas, pelo que consideramos importante pesquisa futura se debruçar sobre essa temática.

Sugeríamos também, para finalizar que pesquisas futuras terão a ganhar incluindo variáveis para avaliar a dispersão física das empresas e a influência da legislação. A dispersão física foi já referida na literatura (Porter & Kramer, 2011), significando assim que avaliar a dimensão da empresa deve evoluir do exclusivo uso de número de funcionários frequentemente usado na literatura. Quanto à influência da legislação, consideramos que algumas medidas podem ser adoptadas maioritariamente com base no estabelecido legalmente, sendo que responsabilidade social pressupõe ir além desse limite, e esta influência/sensibilidade não é, presentemente, tida em conta.

Assim e em jeito de conclusão, consideramos que este estudo contribui para a literatura acerca da RSE, em particular da RSE em Portugal e nas PME's. Primeiramente trata-se de um estudo quantitativo, sendo que a maioria dos estudos são de cariz qualitativo; explora-se a RSE nas PME's, sendo que a maioria dos estudos analisados foi realizado junto de grandes empresas; avaliou-se a realidade das PME's Portuguesas, sendo que existe pouca literatura nacional acerca da adesão a práticas de RSE em Portugal; e contribui-se para a ideia de que as práticas de RSE podem, numa abordagem estratégica, influenciar positivamente a Performance da empresa. Para finalizar, e adaptando uma visão encontrada na literatura (Bornstein & Davis, 2010), os negócios devem ultrapassar a ideia de existirem exclusivamente para obter receitas e abandonar a ideia de serem a maior ou melhor organização do sector, mas sim, a empresa que muda o sector.

9- Referências Bibliográficas

- Agan, Y., Acar, M. F., & Borodin, A. (2013). Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production*, *51*, 23-33.
- Almasi, A. M. (2012). *Changes in Corporate Sustainability - A constructivist grounded theory research*. Aalborg : Aalborg University Press.
- Amaladoss, M. X., & Manohar, H. L. (2013). Communicating Corporate Social Responsibility - A Case of CSR Communication in Emerging Economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*, 65-80.
- Aragon-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, *41*, 556-567.
- Aragon-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & Garcia-Morales, J. V. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, *86*, 88-103.
- Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2013). Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, *115*, 115-133.
- Belu, C., & Manescu, C. (2013). Strategic corporate social responsibility and economic performance. *Applied Economics*, *45:19*, 2751-2764.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, *31*, 642-654.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. New York: Oxford University Press.
- Boué, K., & Kjær, K. (2010). *Creating Value through Strategic Partnerships between Businesses and NGOs - A descriptive case study of six partnerships in Norway*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2014). Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, *119*, 349-364.

- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2008). Factors influencing Social Responsibility Disclosure by the Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685-701.
- Brundtland, G. H., & WCED. (1987). *Our Common Future: report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *Strategic Management Journal*, 35, 1-23.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39, 30-39.
- Cuganesan, S., Guthrie, J., & Ward, L. (2010). Examining CSR disclosure strategies within the Australian food and beverage industry. *Accounting Forum*, 34, 169-183.
- Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some "spirited business". *Journal of Management and Governance*, 16, 1-36.
- Del Bosco, B., & Misani, N. (2011). Keeping the enemies close: The contribution of corporate social responsibility to reducing crime against the firm. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 87-98.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-275.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques, & J. Richardson (Edits.), *The Triple Bottom Line, does it all add up?* (pp. 1-16). London: Earthscan.
- European Commission. (2001). *Green Paper on Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. European Union. Brussels : COM.

- Falkenberg, J., & Brunsæl, P. (2011). Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity? *Journal of Business Ethics*, 99, 9-16.
- Fernando, M., & Almeida, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, 30, 564-576.
- Fort, T. L., & Alexandra Countess of Frederiksborg. (2014). The paradox of pharmaceutical CSR: The sincerity nexus. *Business Horizons*, 151-160.
- Friedman, M. (13 de September de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, pp. 122-126.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A sample Guide & reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. (2011). Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102, 639-652.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. (2011). Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102, 639-652.
- Gupta, S., Czinkota, M., & Melewar, T. C. (2013). Embedding knowledge and value of a brand into sustainability for differentiation. *Journal of World Business*, 48, 287-296.
- Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green?: An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5, 30-37.
- He, Y., & Lai, K. K. (2014). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 249-263.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20, 339-357.
- Hori, S., Shinozaki, M., Nogata, D., & Fujita, T. (2014). The role of CSR in promoting companies' energy-saving actions in two Asian cities. *Energy Policy*, 69, 116-121.

- Hughes, P., & Ferrett, E. (2011). In P. Hughes, & E. Ferrett, *Introduction to Health and Safety at Work: The Handbook for the NEBOSH National General Certificate* (5th Edition ed., pp. 1-175). Oxford, Oxfordshire, UK: Elsevier.
- Husted, B. W., & Salazar, J. D. (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, *43*, 75-91.
- Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Evolução do Setor Empresarial em Portugal, 2004 - 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Isaksson, L., Kiessling, T., & Harvey, M. (2014). Corporate Social Responsibility: Why bother? *Organizational Dynamics*, *43*, 64-72.
- Jenkins, R., & Newell, P. (2013). CSR, Tax and Development. *Third World Quarterly*, *34*, 378-396.
- Jiraporn, P., & Chintrakarn, P. (2013). How do powerful CEOs view corporate social responsibility (CSR)? An empirical note. *Economics Letters*, *119*, 344-347.
- Jones, M. T. (1996). Missing the forest for the trees: a critique of the Social Responsibility Concept and Discourse. *Business and Society*, *35*, 7-41.
- Julian, S. D., & Ofori-dankwa, J. (2013). Financial resource availability and corporate social responsibility expenditures in a sub-saharan economy: The institutional difference hypothesis. *Strategic Management Journal*, *34:11*, 1314-1330.
- Kemper, J., Schilke, O., Reimann, M., Wang, X., & Brettel, M. (2013). Competition-motivated corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, *66*, 1954-1963.
- Khan, F. R., & Lund-Thomsen, P. (2011). CSR As Imperialism: Towards a Phenomenological Approach to CSR in the Developing World. *Journal of Change Management*, *11*, 73-90.
- Kim, C. H., Amaeshi, K., Harris, S., & Suh, C. J. (2013). CSR and the national institutional context: The case of South Korea. *Journal of Business Research*, *66*, 2581-2591.
- Lee, E. M., Park, S.-Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, *66*, 1716-1724.
- Lee, K., Oh, W.-Y., & Kim, N. (2013). Social Media for Socially Responsible Firms: Analysis of Fortune 500's Twitter Profiles and their CSR/CSIR Ratings. *Journal of Business Ethics*, *118*, 791-806.

- Lee, P. K., Lau, A. K., & Cheng, T. C. (2013). Employee rights protection and financial performance. *Journal of Business Research*, *66*, 1861-1869.
- Lee, S., Singal, M., & Kang, K. H. (2013). The corporate social responsibility-financial performance link in the U.S. restaurant industry: Do economic conditions matter? *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 2-10.
- Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, *66*, 1928-1936.
- Lu, L. Y., & Liu, J. S. (2014). The Knowledge Diffusion Paths of Corporate Social Responsibility - From 1970 to 2011. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *21*, 113-128.
- Marín, L., Rubio, A., & Ruiz de Maya, S. (2012). Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *19*, 364-376.
- Mason, C., & Simmons, J. (2011). Forward looking or looking unaffordable? Utilising academic perspectives on corporate social responsibility to assess the factors influencing its adoption by business. *Business Ethics: A European Review*, *20*, 159-176.
- Matilainen, A. M. (2013). Forest companies, corporate social responsibility, and company stakeholders in the Russian forest sector. *Forest Policy and Economics*, *31*, 44-49.
- Matten, D., Crane, A., & Chappel, W. (2003). Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, *45*, 109-120.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *Limits to Growth*. New York: New American Library.
- Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *19*, 11-31.
- Memon, Z. A., Wei, Y.-M., Robson, M. G., & Khattak, M. A. (2014). Keeping track of "corporate social responsibility" as a business and management discipline: case of Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 1-8.
- Metaxas, T., & Tsavdaridou, M. (2013). CSR in metallurgy sector in Greece: A content analysis. *Resources Policy*, *38*, 295-309.

- Michaelson, C. (2010). Revisiting the global business ethics question. *Business Ethics Quarterly*, 20, 237-251.
- Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 81-94.
- Ministério da Economia e da Inovação. (06 de Novembro de 2007). Decreto-Lei nº 372/2007. *Diário da República*, 1ª Série, Nº 213, 8080-8084.
- Ntim, C. G., & Soobaroyen, T. (2013). Corporate Governance and Performance in Socially Responsible Corporations: New Empirical Insights from a Neo-Institutional Framework. *Corporate Governance: An International Review*, 21, 468-494.
- Oh, C. H., Park, J. H., & Ghauri, P. N. (2013). Doing right, investing right: Socially responsible investing and shareholder activism in the financial sector. *Business Horizons*, 56, 703-714.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67, 295-302.
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67, 295-302.
- Pätäri, S., Jantunen, A., Kyläheiko, K., & Sandström, J. (2012). Does Sustainable Development Foster Value Creation? Empirical Evidence from the Global Energy Industry. *Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 317-326.
- Peattie, K. (Novembro de 2010). Green Consumption: Behavior and Norms. *Annual Review of Environment and Resources*, 35, 195-228.
- Perera, L. R., & Chaminda, J. D. (2013). Corporate Social Responsibility and Product Evaluation: The Moderating Role of Brand Familiarity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 245-256.

- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2011). Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 102, 59-76.
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (September de 2013). Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (December de 2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Putrevu, S., McGuire, J., Siegel, S. D., & Smith, M. D. (2012). Corporate social responsibility, irresponsibility, and corruption: introduction to the special section. *Journal of Business Research*, 65, 1618-1621.
- Ramos, T. B., Cecílio, T., Douglas, C. H., & Caeiro, S. (Agosto de 2013). Corporate sustainability reporting and the relations with evaluation and management frameworks: the Portuguese case. *Journal of Cleaner Production*, 52, 317-328.
- Rodgers, W., Choy, H. L., & Guiral, A. (2013). Do Investors Value a Firm's Commitment to Social Activities? *Journal of Business Ethics*, 114, 607-623.
- Roque, V., & Cortez, M. (2006). A divulgação de informação Ambiental e a Performance Financeira das empresas cotadas de Portugal. *TÉKHNE - Revista de Estudos Politécnicos*, 3, 119-143.
- Santos, M.J. (Coord.). (2006). *Responsabilidade Social nas PME - Casos em Portugal*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32, 1096-1120.
- Schroeder, D. M., & Robinson, A. G. (2010). Green is free: Creating sustainable competitive advantage through green excellence. *Organizational Dynamics*, 39, 345-352.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to do doing better: consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.

- Sen, S., & Cowley, J. (2013). The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics, 118*, 413-427.
- Sierra, L., Zorio, A., & García-Benau, M. A. (2013). Sustainable Development and Assurance of Corporate Social Responsibility Reports Published by Ibex-35 Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 20*, 359-370.
- Skarmeas, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, Watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research, 66*, 1813-1838.
- Sun, W., & Cui, K. (2014). Linking corporate social responsibility to firm default risk. *European Management Journal, 32*, 275-287.
- Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, And Methodologies. *Journal of Business Ethics, 101*, 343-364.
- Tang, Z., & Tang, J. (2012). Stakeholder-firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China. *Journal of Business Venturing, 27*, 436-455.
- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR - Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies, 49:7*, 1274-1303.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics, 109*, 483-500.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social, and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance. *Journal of Business Ethics, 115*, 383-402.
- Turyakira, P., Venter, E., & Smith, E. (2014). The impact of Corporate Social Responsibility: Factors on the Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises. *South African Journal of Economic & Management Sciences, 157-172*.
- Uecker-Mercado, H., & Walker, M. (2012). The Value of Environmental Social Responsibility to Facility Managers: Revealing the Perceptions and Motives for Adopting ESR. *Journal of Business Ethics, 110*, 269-284.

- Vanhamme, J., & Groebben, B. (2009). "Too Good to be True!". The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity. *Journal of Business Ethics*, 85, 273-283.
- Vázquez-Carrasco, R., & López-Pérez, M. E. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality and Quantity*, 47, 3205-3218.
- Wang, T., & Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: Profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33, 1135-1153.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Journal of the Academy of Management*, 16, 691-718.
- Wood, D. J. (1991). Social-Issues in management - theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17, 383-406.
- Yusoff, H., Mohamad, S. S., & Darus, F. (2013). The Influence of CSR Disclosure Structure on Corporate Financial Performance: Evidence from the Stakeholders' Perspectives. *International Conference on Economics and Business Research 2013* (pp. 213-220). Penang: Elsevier.

Anexo I - Questionário

Caro inquirido,

Encontro-me presentemente a realizar uma investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, cujo o tema é *“Responsabilidade Social e a Performance em Pequenas e Médias Empresas no tecido empresarial Português”*, um estudo que procura avaliar a performance das empresas a operar em Portugal e relacionar o mesmo com as suas práticas de Responsabilidade Social.

O objectivo principal deste estudo é averiguar a forma como a Responsabilidade Social pode representar uma forma de vantagem competitiva para a Performance das empresas, na perspectiva da gestão da empresa, bem como as averiguar quais as práticas mais adoptadas a nível nacional.

E para levar a cabo a consecução do objectivo acima enunciado, necessito da sua preciosa colaboração, mediante resposta individual a este questionário. As suas respostas serão estritamente confidenciais e apenas utilizadas para o propósito desta investigação.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade para participar deste estudo, e o tempo que disponibilizará para preencher este breve questionário.

Com os melhores cumprimentos,

João Pedro Silva Matias

1 – Caracterização da Empresa e do Inquirido

Este capítulo destina-se à recolha de informação com vista à sua caracterização genérica bem como a caracterização da sua empresa. Pedimos que seleccione (coloque uma cruz (x)) na opção que considerar mais adequada por forma a responder às questões que lhe são colocadas.

1.1 – Caracterização do Inquirido

1.1.1 – Género

- Masculino
- Feminino

1.1.2 – Idade

- Menos de 30 anos
- 31 a 40 anos de idade
- 41 a 50 anos de idade
- Mais de 51 anos de idade

1.1.3 – Escolaridade Completa

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação

1.1.4 – Que categoria melhor descreve a sua condição na empresa

- Sócio – Gerente / Gestor de topo / Dono
- Sócio / Membro do Conselho de Gestão
- Responsável departamental

1.1.5 – Há quantos anos está na empresa?

- Menos de 3
- Entre 4 e 7 anos
- Entre 8 e 15 anos
- Entre 16 e 25 anos
- 26 anos ou mais

1.2 – Caracterização da Organização

1.2.1 – Há quantos anos a sua empresa está presente no mercado?

- Menos de 3
- Entre 4 e 7 anos
- Entre 8 e 15 anos
- Entre 16 e 25 anos
- 26 anos ou mais

1.2.2 – Qual o tipo de actividade principal da empresa?

- | | |
|---|---|
| • Agricultura, Floresta, caça, pesca e produção animal <input type="radio"/> | • Actividades Administrativas e dos serviços de apoio <input type="radio"/> |
| • Indústria extractiva <input type="radio"/> | • Educação e formação <input type="radio"/> |
| • Indústria transformadora <input type="radio"/> | • Transportes e Armazenagem <input type="radio"/> |
| • Electricidade, gás, climatização <input type="radio"/> | • Consultoria Técnica, profissional ou científica <input type="radio"/> |
| • Captação, tratamento gestão de água, saneamento e/ou resíduos <input type="radio"/> | • Alojamento, Restauração e similares <input type="radio"/> |
| • Construção <input type="radio"/> | • Actividades de Informação e Comunicação <input type="radio"/> |
| • Comércio por grosso e a retalho <input type="radio"/> | • Outras actividades de serviços <input type="radio"/> |
| • Actividades imobiliárias <input type="radio"/> | |

1.2.3 – Das seguintes opções qual é a que melhor define a sua organização?

- Empresário em nome individual
- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Sociedade Por Quotas
- Sociedade Anónima
- Sociedade em Nome Colectivo
- Cooperativa

1.2.4 – Quantos funcionários são empregados directamente pela sua empresa?

- 1 a 10 funcionários
- 11 a 20 funcionários
- 21 a 30 funcionários
- 31 a 40 funcionários
- 41 a 50 funcionários
- Mais de 50 funcionários

1.2.5 – Em que região se localiza a sede da Empresa?

- Algarve
- Alentejo
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Norte
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

1.2.6 – A sua empresa tem filiais em mais localizações além da sua sede?

- Sim (responda também a 1.2.6.1)
- Não

1.2.6.1 – Em que regiões a sua empresa tem filiais? (múltipla resposta)

- | | |
|--|--|
| • Algarve <input type="radio"/> | • Europa <input type="radio"/> |
| • Alentejo <input type="radio"/> | • Ásia <input type="radio"/> |
| • Centro <input type="radio"/> | • África <input type="radio"/> |
| • Lisboa e Vale do Tejo <input type="radio"/> | • Oceânia <input type="radio"/> |
| • Norte <input type="radio"/> | • América do Norte <input type="radio"/> |
| • Região Autónoma dos Açores <input type="radio"/> | • América Central <input type="radio"/> |
| • Região Autónoma da Madeira <input type="radio"/> | • América do Sul <input type="radio"/> |

1.2.7– Como caracterizaria a pressão que a sociedade exerce sobre a sua empresa?

- Pressão social reduzida
- Pressão social moderada
- Pressão social elevada

1.2.8– Na gestão da sua organização como é encarada a Responsabilidade Social?

- Irrelevante
- Pouco Relevante
- Moderadamente Relevante
- Muito Relevante
- Relevância crucial

1.2.9 – De que forma são incluídas práticas de Responsabilidade Social na sua organização?

- Esporadicamente
- Frequentemente há algum tempo
- Frequentemente desde a sua fundação

1.2.10 – Como considera que a situação económica nacional condicionou o processo de tomada de decisão na sua empresa?

As respostas variam entre 1 (Muito reduzido) e 5 (Muito elevado)

	1	2	3	4	5
Condicionamento causado pela economia nacional	<input type="radio"/>				

1.2.11 – Compare a performance financeira, na sua opinião, da empresa nos últimos 6 meses face à performance financeira de outras empresas no mesmo sector

As respostas variam entre 1 (Muito pior) e 5 (Muito melhor)

	1	2	3	4	5
Retorno sobre Activos	<input type="radio"/>				
EBITDA	<input type="radio"/>				
Liquidez Financeira	<input type="radio"/>				

3.2 – Capacidade de gestão dos Stakeholders – coloque um (x) no círculo que melhor indique o nível de atenção e outro (x) no círculo que melhor indique o nível de importância que a sua empresa dá a cada *stakeholder* no processo de decisão.

As respostas variam entre 1 (Muito Reduzida) e 5 (Muito Elevada)

	Nível de atenção					Nível de importância				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Concorrentes	<input type="radio"/>									
Consumidores	<input type="radio"/>									
Fornecedores	<input type="radio"/>									
Sócios/Donos/Accionistas	<input type="radio"/>									
Colaboradores	<input type="radio"/>									
Comunidades	<input type="radio"/>									
Entidades Públicas	<input type="radio"/>									
Entidades contratadas de prestação de serviços (ex: Contabilistas, empresas de segurança e higiene no trabalho, etc)	<input type="radio"/>									
Instituições/indivíduos ligados a Investigação e desenvolvimento	<input type="radio"/>									

3.4 – Capacidade de proactividade estratégica – coloque um (x) na opção que melhor classifica a concordância com cada uma das seguintes frases em relação com a sua empresa

As respostas variam entre 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente)

	1	2	3	4	5	6
Os nossos produtos/serviços são variados e muito diferentes. Estamos sempre a procura de novas oportunidades, ex, em áreas muito distintas da indústria	<input type="radio"/>					
O principal foco tecnológico da empresa é ser tão flexível e inovadora quanto possível	<input type="radio"/>					
O planeamento é aberto flexível para permitir aproveitamento de novas oportunidades	<input type="radio"/>					

Questionário termina aqui,

Grato pela sua indispensável colaboração.