



Universidade de
Aveiro

2021

**SARA NOVAIS
JAMAL**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA: UMA COMPARAÇÃO
TRANSCULTURAL ENTRE A ALEMANHA E
PORTUGAL**



**Universidade de
Aveiro**
2021

**SARA NOVAIS
JAMAL**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA: UMA COMPARAÇÃO
TRANSCULTURAL ENTRE A ALEMANHA E
PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Doutora Katrin Herget, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro e coorientação da Doutora Helena Nobre, Professora Auxiliar com Agregação do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutora Maria Teresa Murcho Alegre
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutora Katrin Herget
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

palavras-chave

Responsabilidade Social Corporativa, cultura empresarial alemã, cultura empresarial portuguesa, globalização, comunicação corporativa

Resumo

Esta Dissertação aborda questões de adoção e comunicação de políticas e estratégias de comunicação de Responsabilidade Social Corporativa. Com base numa revisão de literatura na área, pretendeu-se comparar estilos de comunicação corporativa nos mercados alemão e português, partindo-se de uma análise das diferenças culturais entre estes dois países.

A comparação dos parâmetros culturais importantes num contexto de tomada de decisão empresarial foi realizada, através das ferramentas Hofstede Insights e GLOBE Framework. Estas ferramentas permitem explorar particularidades culturais nos diferentes países e averiguar o seu impacto nas ações que as empresas desencadeiam para fazer face às mudanças climáticas e garantir a sua sustentabilidade.

Foram analisadas as páginas web corporativas de três empresas alemãs, com forte presença no mercado português. A utilização da plataforma Sketch Engine permitiu extrair *keywords* e realizar uma análise micro e macroestrutural comparativa da comunicação de Responsabilidade Social Corporativa nos seus *websites* locais. As empresas escolhidas foram a Bosch, a C&A e o Lidl, três empresas alemãs que possuem *websites* adaptados ao mercado português e atuam nos setores da tecnologia, moda e retalho, respetivamente.

keywords

Corporate Social Responsibility, German corporate culture, Portuguese corporate culture, globalisation, corporate communication

abstract

This Dissertation approaches the adoption and communication of Corporate Social Responsibility guidelines and communication strategies. Starting with a literature review, this paper aims to compare corporate communication styles in the Portuguese and German market. For this comparison, an analysis of cultural differences between these two countries was carried out.

In order to compare cultural dimensions, which are important in the context of corporate decision making, two platforms were used: Hofstede Insights and GLOBE Framework. These tools allowed me to explore different particularities in these countries and assess their impact in the company's efforts towards sustainability.

An analysis of the corporate webpages of three German companies with strong presence in Portugal was carried out. Sketch Engine was used to extract keywords. The keywords retrieved contributed to the analysis of the webpages in micro and macrostructural levels. The companies chosen for this linguistic analysis were Bosch, C&A and Lidl. These are three German companies belonging to the technology, fashion and retail industries, respectively.

Índice

Índice.....	8
Índice de figuras.....	10
1. Introdução	12
1.1 Relevância do tema	12
1.2 Questão de investigação e desenho do estudo	15
2. A importância da Responsabilidade Social Corporativa.....	18
2.1 Introdução	18
2.2 Definição do CSR	18
2.3 Teoria dos <i>Stakeholders versus Corporate Social Responsibility</i>	22
2.4 Motivações para a Responsabilidade Social Corporativa	24
2.5 Efeitos do CSR	32
2.6 Impacto nas intenções de compra e atitudes dos consumidores.....	36
2.7 Benefícios do CSR para as empresas	39
3. A influência da cultura no CSR	41
3.1 Introdução	41
3.2 O Caso Alemão	43
3.3 O Caso Português	45
3.4 Hofstede Insights.....	51
3.5 GLOBE Project	55
3.5.1 Grupo Europa Latina	57
3.5.2 Grupo Europa Germânica.....	58
3.6 Expetativas preliminares entre a relação cultural e CSR.....	60
4. A importância da comunicação no contexto da Responsabilidade Social Corporativa	65
4.1 Introdução	65
4.2 Tipos de estratégias de comunicação do CSR	66
4.3 Perceções dos consumidores acerca do CSR	67
4.4 Relatórios de desenvolvimento sustentável.....	71
4.5 Canais de comunicação utilizados na divulgação do CSR	73
4.6 Diferenças comunicacionais em diferentes países	74
4.7 Importância da comunicação em contexto de crise	77
5. Análise comparativa das estratégias de comunicação de CSR de empresas portuguesas e alemãs	81
5.1. Procedimentos metodológicos	81

5.2 Análise linguística dos casos	82
5.3 O caso Bosch	82
5.3.1 A Bosch Portugal	82
5.3.2 Bosch Deutschland.....	88
5.3.3 Comparação entre páginas de CSR da Bosch em Portugal e na Alemanha.....	96
5.4 O caso Lidl	98
5.4.1 Lidl Portugal	98
5.4.2 Lidl Deutschland.....	103
5.4.3 Comparação entre páginas de CSR do Lidl em Portugal e na Alemanha	108
5.5 O caso C&A	109
5.5.1 C&A Portugal	109
5.5.2 C&A Deutschland	114
5.5.3 Comparação entre páginas de CSR da C&A em Portugal e na Alemanha.....	119
5.6 Comparação geral entre páginas de CSR em Portugal e na Alemanha.....	121
6. Considerações finais.....	124
6.1 Principais conclusões.....	124
6.2 Perspetivas e direções para investigação futura	128
Referências bibliográficas	132

Índice de figuras

Figura 1: Gráfico comparativo de variáveis culturais (Hofstede Insights, 2021a)	53
Figura 2: Práticas Culturais e Valores no Grupo da Europa Latina (GLOBE, 2020b)	57
Figura 3: Práticas e Valores Culturais no Grupo da Europa Germânica (GLOBE, 2020a)	59
Figura 4: <i>Banner</i> da Página de CSR da Bosch Portugal	83
Figura 5: Link para o <i>website</i> global da Bosch	84
Figura 6: Relatório de Sustentabilidade da Bosch Portugal	84
Figura 7: Os valores da Bosch Portugal	85
Figura 8: Citação ilustrada com um retrato do fundador da Bosch, Robert Bosch	85
Figura 9: Disponibilização da Declaração de Objetivos da Bosch, intitulada <i>We are Bosch</i>	86
Figura 10: Destaque dado à temática da <i>Compliance</i> na Bosch Portugal	86
Figura 11: <i>Keywords</i> extraídas da página "A Nossa Empresa", no <i>website</i> corporativo da Bosch Portugal	87
Figura 12: Secção acerca da "proteção climática" na página corporativa de CSR da Bosch <i>Deutschland</i>	88
Figura 13: Os valores da Bosch <i>Deutschland</i>	89
Figura 14: Citação de Robert Bosch (pt. "A longo prazo, uma abordagem honesta e justa à forma de fazer negócios vai ser sempre a mais rentável.")	89
Figura 15: Declaração de Objetivos, intitulada de <i>We are Bosch</i>, na página de Responsabilidade da Bosch <i>Deutschland</i>	90
Figura 16: Destaque à temática da <i>Compliance</i>, na Bosch <i>Deutschland</i>	90
Figura 17: Secção inicial da página de <i>Storytelling</i> da Bosch <i>Deutschland</i>: na imagem, Shawn e Shawna	91
Figura 18: Vídeo disponibilizado na página de <i>Storytelling</i> da Bosch <i>Deutschland</i>	92
Figura 19: Secção de texto, na página de <i>Storytelling</i> da Bosch Portugal	93
Figura 20: <i>Keywords</i> extraídas na página corporativa de Responsabilidade da Bosch <i>Deutschland</i>	94
Figura 21: <i>Keywords</i> extraídas da página de <i>Storytelling</i> da Bosch <i>Deutschland</i>	95
Figura 22: <i>Banner</i> e primeira secção da página "Sustentabilidade" no Lidl Portugal	99
Figura 23: Secção "Sabias que..." na página "Sustentabilidade" do <i>website</i> do Lidl Portugal	100
Figura 24: Publicações disponibilizadas relacionadas com CSR, e parcerias principais, na página de Responsabilidade, no <i>website</i> do Lidl Portugal	101
Figura 25: <i>Keywords</i> extraídas da página de Responsabilidade, do <i>website</i> do Lidl Portugal	102

<u>Figura 26: Banner principal da página de Responsabilidade no Lidl <i>Deutschland</i></u>	104
<u>Figura 27: CSR-News, disponível na página <i>Verantwortung</i>, no website do Lidl <i>Deutschland</i></u>	104
<u>Figura 28: <i>Fokusthemen</i> da Lidl <i>Deutschland</i>, disponível na sua página <i>Verantwortung</i></u>	105
<u>Figura 29: Secção de entrevistas, na página de Responsabilidade da Lidl <i>Deutschland</i></u>	106
<u>Figura 30: Imagem relativa à disponibilização do Relatório de Sustentabilidade de 2018/2019 da Lidl <i>Deutschland</i></u>	106
<u>Figura 31: <i>Keywords</i> extraídas da página de responsabilidade da Lidl <i>Deutschland</i></u>	107
<u>Figura 32: <i>Banner</i> da página de Sustentabilidade da C&A Portugal</u>	110
<u>Figura 33: Link para a nova coleção de moda da C&A Portugal</u>	111
<u>Figura 34: Disponibilização do Relatório de Sustentabilidade da C&A Portugal</u>	111
<u>Figura 35: Secção sobre vidas sustentáveis na produção de moda, na página de Sustentabilidade do website da C&A Portugal</u>	112
<u>Figura 36: <i>Keywords</i> extraídas da página de Sustentabilidade do website da C&A Portugal</u>	113
<u>Figura 37: Banner inicial da página de Sustentabilidade <i>Nachhaltigkeit</i> da C&A <i>Deutschland</i></u>	115
<u>Figura 38: Chart ilustrativo com factos acerca da sustentabilidade na C&A <i>Deutschland</i>, disponível na sua página <i>Nachhaltigkeit</i></u>	116
<u>Figura 39: Apresentação de vídeos publicitários relativos aos temas em foco na Sustentabilidade, na C&A <i>Deutschland</i></u>	117
<u>Figura 40: Extração de keywords na página de <i>Nachhaltigkeit</i>, no website da C&A <i>Deutschland</i></u>	118

1. Introdução

1.1 Relevância do tema

Com o agravar das alterações climáticas, o tema da Responsabilidade Social Corporativa (CSR) ganhou grande importância mediática e tornou-se um tema de interesse para a comunidade académica, tendo sido explorado intensivamente nas últimas décadas. Para efeito da escrita deste trabalho, será utilizada a sigla CSR como referência à Responsabilidade Social Corporativa. Heede (2014) mostrou que quase dois terços da história das emissões de dióxido de carbono e metano são da responsabilidade de apenas 90 entidades, neste caso, trata-se de empresas produtoras de combustíveis fósseis e cimento. Dada a importância irrefutável das empresas no desenvolvimento sustentável, é expectável que as empresas continuem a preocupar-se com a sustentabilidade. Como parte da sociedade, os seus comportamentos têm efeito nela, não apenas nos seus acionistas, daí a responsabilidade que guardam para com a comunidade em que estão inseridas. Esta responsabilidade acrescida deve levar ao contributo para a comunidade, os seus trabalhadores e suas famílias, para além dos seus *stakeholders* (Forest, 2010). Para além da questão da responsabilidade moral, com a crescente competição global, as empresas enfrentam cada vez mais pressão dos *stakeholders* para se dedicarem ao desenvolvimento sustentável e corresponder às expectativas éticas crescentes, sendo obrigadas a inovar para conseguirem acompanhar esta mudança e satisfazer as necessidades dos *stakeholders*. A comunicação da posição da empresa no que toca à sustentabilidade pode ser trabalhada através de programas de CSR, que refletem o seu posicionamento (Planken et al., 2013). Existe cada vez mais uma necessidade de transparência nas empresas, no que toca à comunicação da informação em matéria social e ambiental. Esta necessidade é apoiada pela Diretiva 2014/95/EU do Parlamento Europeu (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2014). Na mesma linha de pensamento, enquadra-se a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que contém 17 objetivos pelos quais a União Europeia se orienta e se compromete, desde 2016 até 2030, em segui-los como guia dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Johnston, 2016).

Os SGDs, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, são uma resposta aos principais desafios que o mundo enfrenta, incluindo a pobreza e as questões sociais e da crise climática, tudo parte de um plano de desenvolvimento sustentável. Estes objetivos servem como guia para os governos desenvolverem planos de ação nacionais, mas podem servir também como guia para as empresas conseguirem seguir o caminho do desenvolvimento sustentável, nos investimentos que fazem e em todas as suas atividades. As empresas devem reduzir os seus impactos negativos, e ao mesmo tempo contribuir para a sustentabilidade, sendo que as suas adoções de modelos de negócio mais sustentáveis terão um papel decisivo para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (GRI et al., 2015). Integrar a sustentabilidade na cadeia de valor das empresas trará benefícios como o aumento de vendas, o fortalecimento da marca, a retenção de talento e a estimulação de inovação. Com o crescente apoio dos governos no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, existem mais incentivos ao uso de recursos mais sustentáveis. Para além disso, as gerações mais novas valorizam as empresas que se dedicam a causas importantes na atualidade, incluindo a proteção ambiental. Por isso, ao apostar no desenvolvimento sustentável, serão atraídos novos talentos, que se identificarão com a marca, potencialmente estimulando a sua produtividade e a sua retenção. Ainda mais, os consumidores de hoje tomam as suas decisões de compra com base nas suas perceções acerca dos esforços das empresas na sustentabilidade. Existem também expectativas dos *stakeholders* no sentido do desenvolvimento sustentável, pelo que alinhar a estratégia da empresa a estas expectativas pode reforçar a confiança dos *stakeholders* e reduzir riscos, entre os quais os riscos legais e de reputação (GRI et al., 2015). As motivações e benefícios da adoção de comportamentos socialmente responsáveis nas empresas serão exploradas nesta dissertação com maior profundidade.

A perspetiva social do CSR, referida como a mais abrangente, determina que as empresas são responsáveis pela sociedade como um todo, na qual são uma parte essencial. Esta perspetiva é resultado das circunstâncias em mudança e dos desafios novos com que as empresas se defrontam, e as obrigam a repensar o seu papel na sociedade e tomar ação (Marrewijk, 2017). De acordo com Damodaran (2009), os consumidores e os outros

atores que constituem e influenciam os mercados tenderão a escolher as empresas que são transparentes na sua atividade, e a evitar as empresas que utilizam atalhos que impedem a evolução e adoção de soluções mais sustentáveis. Neste contexto, Hopper (2009) refere que as empresas mais admiradas nos Estados Unidos da América, empresas como a Starbucks, Microsoft, Johnson & Johnson e Procter&Gamble têm todas um elemento em comum: todas têm desenvolvido os seus programas de Responsabilidade Social Corporativa, dando relevância e apoio a causas sociais e ambientais. Nos seus websites, é possível encontrar secções sobre CSR e o seu enquadramento na empresa.

Hopper (2009) indica que a opinião dos economistas sobre o valor do investimento no CSR mudou muito durante as últimas décadas. Nos anos 70 e 80, o CSR era visto pelos economistas como um desperdício de dinheiro e recursos, e era utilizada a justificação do propósito das empresas se cingir a satisfazer os seus clientes e acionistas, não utilizando os recursos providenciados pelos mesmos para nenhuma ação fora da esfera do próprio negócio. A mudança de perspetiva e o investimento global no CSR está a dar-se por razões estruturais, não só com objetivo de melhorar a qualidade de vida das populações, mas porque implementar estas ações é benéfico para as empresas a longo prazo. Esta mudança foi alavancada pelas Organizações Não Governamentais (ONGs) que realçam o papel fundamental do setor privado na luta contra a crise climática e contra os problemas sociais atuais. No entanto, mais do que a pressão das Organizações não Governamentais, houve uma mudança no poder dos consumidores, que com a internet passaram a ter acesso a uma quantidade muito maior de informação e a ter um crescente poder de escolha, conseguindo facilmente boicotar produtos e fazer ouvir a sua voz nas redes sociais. De acordo com a Commission of the European Communities (2001), o conceito do CSR é maioritariamente explorado pelas grandes empresas. No entanto, as práticas socialmente responsáveis são comuns tanto em empresas públicas, como nas privadas, quer sejam grandes empresas, pequenas ou médias empresas, o caso da maioria de Portugal. Neste contexto de mudança na sociedade, torna-se interessante aliar a pesquisa acerca da Responsabilidade Social Corporativa, nas suas diversas facetas, os seus efeitos e as suas motivações, às características culturais do país onde a empresa exerce a sua

atividade, para perceber se os valores culturais afetam a adoção de CSR, as diferentes estratégias adotadas, e as percepções dos consumidores sobre as mesmas ações.

A escolha do tema da minha dissertação incidiu no tema da Responsabilidade Social Corporativa e comunicação corporativa e na relação com o contexto cultural em que se insere. Este trabalho tem, assim, por objetivo investigar, com base numa revisão da literatura na área e a análise de variáveis culturais identificadas através das ferramentas do Hofstede Insights e GLOBE Project, o impacto das particularidades culturais em diferentes países nas ações que as empresas desencadeiam para fazer face às alterações climáticas, com enfoque nas estratégias de comunicação de CSR das mesmas. O estudo contém, também uma componente empírica, que consiste na análise linguística de páginas de Responsabilidade Social Corporativa no website de três empresas, sendo comparadas as páginas portuguesas com as páginas alemãs, de cada uma das empresas analisadas.

1.2 Questão de investigação e desenho do estudo

O objetivo desta dissertação é o estudo da questão da adoção da Responsabilidade Social Corporativa em diferentes contextos culturais, neste caso, na Alemanha e em Portugal, e respetivos estilos de comunicação corporativa. Procura-se explorar o impacto da cultura do país no desenvolvimento sustentável das empresas. Através de ferramentas como o Hofstede Insights e a GLOBE Framework, pretende-se analisar as diferenças na abordagem e importância do CSR nos dois países, particularmente na comunicação do CSR. Por fim, é realizada uma análise comparativa das páginas locais de CSR dos websites corporativos de três empresas alemãs, com forte presença no mercado português. A questão de investigação principal é:

-Quais as diferenças na abordagem, implementação e comunicação do CSR na Alemanha e em Portugal, e qual a influência dos determinantes culturais?

A partir desta questão, foram formuladas um segundo nível de questões de investigação.:

-De que forma é feita a comunicação do CSR, nestes dois contextos culturais, e quais as razões que determinam a sua distinção?

-Quais as diferenças na comunicação de CSR nos websites corporativos, das empresas alemãs, comparativamente às portuguesas?

Este estudo será desenvolvido na base de uma revisão de literatura aprofundada sobre a importância da Responsabilidade Social Corporativa, explorando as motivações para a adoção de práticas socialmente responsáveis nas empresas, e procurando averiguar o papel da cultura neste processo. Para a comparação entre os dois países escolhidos, são utilizadas duas ferramentas: Hofstede Insights e Globe Framework, que disponibilizam variáveis culturais que permitem definir a cultura destes países. Posteriormente, o tema da comunicação é relacionado com a questão da Responsabilidade Social Corporativa. Pretende-se estudar a comunicação das empresas das suas práticas de CSR, incluindo a questão da comunicação em contexto de crise. Para tal, analisou-se os casos de três empresas alemãs com forte presença no mercado português, através da exploração e comparação das suas páginas locais relativas a estratégias de comunicação de CSR, dos seus websites corporativos na Alemanha e em Portugal. Os websites foram analisados a nível macro e microestrutural, através da ferramenta Sketch Engine, que permite a extração de *keywords* nas páginas, para análise lexical.

Estrutura da Dissertação

Esta Dissertação divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, a relevância do tema, e explora a questão de investigação e desenho do estudo. O segundo é dedicado à importância da Responsabilidade Social Corporativa, no qual são exploradas as diferentes definições do conceito de CSR, as motivações e efeitos das práticas de CSR nas empresas. O terceiro capítulo aborda a influência da cultura na adoção e efetividade das mesmas políticas, e revê os dados disponibilizados pelas plataformas Hofstede Insights e GLOBE Project. O quarto capítulo foca-se na comunicação do CSR, na sua importância no contexto de crise, nas perceções dos consumidores perante a comunicação de CSR e os diferentes formas de comunicar este tema. O quinto

capítulo aplica os fundamentos estudados nos dois capítulos anteriores, enquadrando-nos no contexto de três casos de empresas alemãs com presença em Portugal, para o estudo da comunicação corporativa nas páginas de CSR no website corporativo de cada uma das empresas escolhidas. Por fim, o sexto capítulo aborda as conclusões, perspectivas e direções para o futuro.

2. A importância da Responsabilidade Social Corporativa

2.1 Introdução

Neste primeiro capítulo serão abordadas as diversas definições existentes na comunidade académica sobre o CSR, visto que é fundamental compreender a noção do que a Responsabilidade Social Corporativa trata e escolher a definição que será utilizada para realização desta dissertação. Será também feito um levantamento de cariz científico sobre a distinção entre a Teoria dos *Stakeholders* e o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, as motivações para o CSR e a influência da cultura na adoção do CSR, em Portugal, e na Alemanha, sendo também apresentadas duas ferramentas que disponibilizam variáveis culturais que permitem a comparação de culturais nacionais: o Hofstede Insights e o GLOBE Project.

2.2 Definição do CSR

O conceito da Responsabilidade Social Corporativa não tem uma definição única aceite pela comunidade académica como correta, sendo descrito de forma diferente por diversas entidades. Existindo inúmeras definições com elementos distintivos sobre Responsabilidade Social Corporativa, e na falta de uma definição geral que possa ser aplicada em todos os contextos, cada empresa deve escolher qual o conceito é a melhor opção para si, adaptá-la aos seus objetivos e alinhá-la à sua estratégia (Marrewijk, 2017).

Nos próximos parágrafos, serão partilhadas algumas das definições que existem na comunidade académica sobre o conceito da Responsabilidade Social Corporativa, incluindo definições que se contrariam simultaneamente.

Paul R. Portney (2001) define o CSR como pelo menos um padrão consistente das empresas privadas fazerem mais do que o mínimo definido nas regulamentações, nas questões do ambiente, segurança no trabalho e saúde no trabalho, assim como o trabalho com a comunidade local. Ou seja, na sua perspetiva, só se considera que uma empresa pratica CSR se as suas ações forem além do regulamentado nas questões

ambientais, sociais e da comunidade, não se limitando ao cumprimento das regulamentações em vigor. Esta definição vai de encontro à da apresentada pela Comissão das Comunidades Europeias, na qual é admitido que ser socialmente responsável corresponde a ir além do que está determinado nas regulamentações, na aposta no desenvolvimento sustentável (Commission of the European Communities, 2001). Com base nesta perspetiva, no que toca à proteção do ambiente, as empresas devem emitir esforços no sentido de diminuir as suas emissões de dióxido de carbono e poluição da água, para além do que é requerido obrigatoriamente pelas autoridades, assim como diminuir riscos de saúde e segurança para os seus trabalhadores, também abaixo dos valores definidos pelas autoridades. E devem também envolver-se com a comunidade em que se inserem, indo mais além do que é necessário fazer para ter licença de operação, investindo na comunidade, através de contributos nas escolas, estradas, acesso aos cuidados de saúde e mesmo intervindo no desenvolvimento da cultura através de subsídios, para que seja considerado que a empresa é socialmente responsável (Paul R. Portney, 2010). Na perspetiva destes dois autores, o cumprimento das regras estabelecidas pelas autoridades não deve ser suficientemente forte para ser considerado como CSR, ou seja, só considera CSR os comportamentos acima do cumprimento das regras em vigor. Dennis J. Aigner (2010) discorda desta ideia, já que esta definição não implica que as ações de CSR venham a trazer lucro, e se as ações de CSR não forem inteligentes do ponto de vista do negócio, o CSR não será sustentável para a empresa. Este autor também não partilha da ideia de que o CSR só deve ser assim chamado quando passa do cumprimento das regulações ambientais e sociais. De acordo com a sua opinião, as atividades de CSR, mesmo que tenham como objetivo a diminuição de risco ou o crescimento do lucro são tão valiosas como qualquer outra atividade com objetivo de lucro. As empresas têm de procurar o lucro e a diminuição de risco para sobreviver a longo prazo, pelo que para conseguirem manter o desenvolvimento ambiental e cuidar da saúde e segurança dos seus trabalhadores, o negócio tem de ser planeado e estimado. A responsabilidade social depende da manutenção no negócio. De facto, não existe uma definição de CSR com concordância da comunidade académica. Esty (2010) admite que a falta de um significado e descrição clara do CSR é mais do que um

problema semântico, já que a incerteza relacionada com o conceito do CSR dificulta o caminho das empresas na avaliação da eficiência das possíveis ações de CSR. Quando a percepção se baseia na crença que o CSR é tudo o que vá além do regulamentado em termos ambientais e sociais, então fica em aberto para decisão da gestão o as ações a realizar e até onde chegar, sem existir uma imagem clara das normas a seguir. Existe, portanto, uma necessidade de trazer maior rigor ao CSR, e torná-lo num conceito bem definido com um guia de ação para as empresas com sentido, e com bases teóricas sólidas (Aigner, 2010). McWilliams & Siegel (2011) definem o CSR como qualquer atividade responsável que permita obter vantagem competitiva sustentável, não sendo importante a motivação. Neste caso, a preocupação é a criação de valor. Damodaran (2009) define a Responsabilidade Social Corporativa como um reconhecimento da sociedade que permite decorrer as atividades da empresa, como recompensa à sociedade por aceitar a sua presença, produção e obtenção de lucro no seu meio. Este último autor considera que o CSR não deve cingir-se a caridade ou doações, nem a atividades com fim de procurar benefícios fiscais, através do investimento em CSR. De acordo com Irani (2009), a criação de riqueza é um pré-requisito necessário para se poder exercer negócios de forma ética. O autor afirma que em primeiro lugar deve estar a criação de riqueza, e só depois devem ser encetadas ações dedicadas à Responsabilidade Social, já que estas exigem recursos. Sem esses recursos, não podem trazer nada de bom de volta para a sociedade, mas destaca que a diferenciação de uma boa empresa se baseia na boa utilização da riqueza criada. Segundo Padmanabhan (2009) nenhuma atividade humana consegue sobreviver a longo prazo sem valores de confiança, transparência e verdade, o que se verifica também, na sua opinião, nas empresas. Para crescerem a longo prazo, precisam que as suas atividades sejam pautadas por políticas éticas. De forma semelhante, Damodaran (2009) admite que, ao longo do tempo, os consumidores, os mercados e toda a população escolherão as empresas transparentes na sua atividade, e evitarão as empresas que utilizam atalhos que dificultam a evolução e adoção de soluções mais sustentáveis. Apesar das inúmeras definições disponíveis no meio académico do CSR, de uma forma geral, todas partem da mesma base: a necessidade das empresas se dedicarem ao desenvolvimento sustentável, o que já não é garantido pelo cumprimento

das regulações. No fundo, acaba por se basear nos mesmos princípios da Organização das Nações Unidas, que visam proteger as áreas dos direitos humanos, trabalho e ambiente. Assim, fundamentalmente, a essência do CSR é que as empresas devem ter responsabilidades para com todos os seus *stakeholders*, não apenas as responsabilidades legais e económicas devidas aos acionistas, mas também todos os restantes, clientes, distribuidores, trabalhadores, à comunidade local e ao meio ambiente. Para além da responsabilidade de trazer lucro aos seus acionistas, deve ser uma prioridade produzir produtos seguros e que não causem dano ambiental na sua produção, tanto quanto no seu final de vida. Para além disso, podem ser incluídas atividades como a caridade, o empoderamento da comunidade local e a ajuda na preservação do ambiente como atividades de CSR (Spillane, 2009). A Comissão das Comunidades Europeias define CSR como um conceito no qual existe a contribuição voluntária das empresas para a melhoria da sociedade e desenvolvimento sustentável. Há cada vez mais preocupação com o impacto danoso das atividades económicas no ambiente, e requerida maior transparência das empresas (Commission of the European Communities, 2001). Ulpiana Kocollari (2018) interpreta a distinção de CSR como um requisito de voluntariado, ou seja, as empresas que queiram destacar-se pela sua Responsabilidade Social Corporativa, devem fazê-lo proactivamente e espontaneamente, alinhando a sua estratégia a valores éticos, o que pressupõe ir além das regulamentações impostas. Nesta perspetiva, uma empresa não pode dizer que é socialmente responsável ao cumprir apenas o que está estipulado por lei, devendo alinhar e construir a identidade da empresa com base no CSR. Apesar das distinções entre as diversas definições de CSR, a maioria descreve-o como a integração de preocupações sociais e ambientais nas empresas e respetivas operações, assim como na interação entre a empresa e todos os seus *stakeholders*, e, portanto, será esta a definição utilizada como base na escrita desta dissertação (Commission of the European Communities, 2001).

2.3 Teoria dos *Stakeholders* versus Corporate Social Responsibility

Nos artigos consultados nesta revisão de literatura, existe muitas vezes a comparação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Teoria dos *Stakeholders*. Ambos estes conceitos atribuem elevada importância ao envolvimento dos interesses da sociedade nas atividades das empresas. A distinção entre estes dois conceitos baseia-se no facto da Teoria dos *Stakeholders* se focar na relação entre a empresa e qualquer *stakeholder*, enquanto o CSR dá maior importância às atividades da empresa direcionadas à sociedade e às comunidades locais (Freeman & Dmytriyev, 2017). Os mesmos autores definem os *stakeholders* como os grupos de pessoas que influenciam ou são influenciados por uma empresa e a sua atividade. A Teoria dos *Stakeholders* oferece uma perspetiva diferente acerca do papel das empresas, na qual as empresas não se limitam a agradar aos clientes, fornecedores e aos seus trabalhadores, dando ênfase ao papel dos acionistas, que de acordo com esta perspetiva, devem ser os seus interesses o principal objetivo. Esta teoria é sujeita a várias críticas, entre as quais o foco excessivo nos acionistas enquanto único *stakeholder* relevante. Kocollari (2018) acrescenta que outros *stakeholders* representam um papel tão importante quanto os acionistas no cumprimento da missão da empresa, pelo que as empresas devem ter em conta os interesses também dos restantes *stakeholders* no desenvolvimento da sua atividade. A responsabilidade social corporativa reconhece as obrigações das empresas para um grupo de *stakeholders*, entre os quais os acionistas. Freeman & Dmytriyev (2017) referem que na parte das responsabilidades da empresa para com colaboradores e clientes, enquanto a CSR se limita às questões ambientais e da ética no trabalho, a Teoria dos *Stakeholders* coloca também em consideração as responsabilidades para com *stakeholders* da empresa, incluindo distribuidores e acionistas, e considera que a empresa tem de regular as suas atividades em prol dos interesses dos seus *stakeholders*. Um estudo realizado na China, por Yu & Choi (2016), explorou a perspetiva da Teoria dos *Stakeholders*, com o fim de determinar os fatores que influenciam o sucesso da implementação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Os autores concluíram que a Teoria dos *Stakeholders* pode explicar a razão para a adesão ao CSR, e as suas consequências. Isto acontece porque os colaboradores de uma empresa, também chamados *stakeholders* internos, exercem

influência na empresa e pressão para adesão ao CSR, para além do sucesso das políticas de CSR dependerem sempre da participação dos mesmos. Por outro lado, os *stakeholders* externos – clientes, competidores, acionistas, entre outros, exercem outro tipo de pressão, por terem um efeito regulador na opinião pública acerca das práticas de CSR de uma empresa. Assim, as empresas são sujeitas a diversos tipos de pressão vindas dos *stakeholders*, que podem levar a criticismo, pior reputação e mesmo a levarem algum impacto em lucros. Algumas empresas tendem a praticar o CSR de forma superficial, apenas como maneira de evitar estes impactos negativos que arriscam ao não aderir a políticas de CSR, mas é possível este processo ser orientado de forma positiva, transformando um risco numa vantagem competitiva.

Exemplos de Responsabilidade Social Corporativa nas empresas

Já desde 2001, de acordo com a Commission of the European Communities (2001), muitas empresas promoviam as suas ações de CSR, em resposta às pressões sociais, ambientais e económicas dos seus *stakeholders*. Ao fazer este investimento de forma voluntária, as empresas esperavam que este tivesse retorno a longo prazo e aumentasse a sua lucratividade. Estas empresas divulgavam as suas ações socialmente responsáveis, que ultrapassam de forma positiva as limitações regulamentadas, mostrando o seu comprometimento voluntário para com o desenvolvimento sustentável, incluindo questões ambientais, sociais e de direitos fundamentais. Internamente nas empresas, as atividades de CSR possíveis incluem o investimento nos trabalhadores, na segurança no trabalho e na saúde no trabalho. Em termos ambientais, dentro da empresa, apostar no uso eficiente dos recursos naturais ao longo do processo de produção é uma forma de melhorar a sustentabilidade. Em termos de recursos humanos, o empoderamento dos trabalhadores, a aposta no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e na diversidade na força de trabalho, a igualdade de género nos salários e oportunidades de carreira entre homens e mulheres, processos de recrutamento não discriminatórios na idade, género, etnia e situação profissional (o caso de pessoas que se encontram desempregadas há algum tempo), assim como outros esquemas de partilha de lucro com os trabalhadores,

são formas de envolver o CSR na gestão dos recursos humanos das empresas. Estes investimentos podem trazer os seus benefícios, como a redução de custos e retenção de talento, um dos grandes desafios das empresas de hoje (Commission of the European Communities, 2001). Em termos da redução de impacto ambiental e da utilização de recursos naturais, a redução do consumo de energia, a procura de redução de emissões de dióxido de carbono e de desperdício ambiental, são algumas das mudanças que podem ser feitas com fim de reduzir o impacto da atividade da empresa no ambiente. Estas mudanças são oportunidades para as empresas, que para além de serem positivas para o ambiente, podem trazer vantagens para as empresas (Commission of the European Communities, 2001). Estes elementos são opções internas da empresa de CSR. Fora da empresa, em contacto com os *stakeholders* e a comunidade local, existe outro grupo de ações possíveis de CSR: no que respeita à comunidade em que as empresas se inserem, as empresas contribuem para o seu desenvolvimento através da criação de emprego, mas dependem da saúde e estabilidade da comunidade na qual se inserem. Para além disso, interagem com o ambiente físico do lugar onde se inserem, por exemplo, de ar ou água limpa para os seus processos de produção, e podem ser responsáveis por diversos tipos de poluição, incluindo poluição sonora e da água, entre outros problemas advindos do transporte necessário e do desperdício criado pelas suas atividades. Para se envolverem com a comunidade, as empresas podem apoiar instituições de caridade locais, incluir pessoas socialmente excluídas nos seus processos de recrutamento, patrocinar eventos locais, e por exemplo, criar infraestruturas como infantários para os filhos de trabalhadores das empresas. Através destes esforços, as empresas conseguem criar laços com a comunidade local (Commission of the European Communities, 2001).

2.4 Motivações para a Responsabilidade Social Corporativa

Com a mudança no poder dos consumidores, que passaram a ter acesso a grandes quantidades de informação, através da internet, ganharam poder de escolha, conseguindo facilmente boicotar produtos e fazer ouvir a sua voz nas redes sociais (Hopper, 2009). Para além destes dois fatores, existe ainda uma forte pressão dos

stakeholders para investir na responsabilidade social corporativa. Contudo, as empresas não têm por objetivo a caridade, sendo que todas as ações que visem preocupações morais e sociais devem beneficiar o negócio. Para que estas ações socialmente responsáveis sejam interessantes nos objetivos financeiros da empresa, devem cumprir alguns critérios (Hopper, 2009). Em primeiro lugar, devem fazer sentido no contexto do negócio, por exemplo, o caso da Microsoft providenciar software gratuito para as escolas, contribuindo para a educação, utilizando os recursos e competências que a empresa detém, ou seja, contrariando a tendência de doar dinheiro e chamar a isso CSR. Em segundo lugar, as ações devem contribuir para criar um ambiente mais competitivo, olhando pelo futuro da empresa a longo prazo, algo estimulado pelos comportamentos socialmente responsáveis das empresas. Em terceiro lugar, os trabalhadores da empresa devem estar envolvidos no CSR e sentir-se parte das ações (Hopper, 2009). Os investimentos das empresas no CSR podem ser feitos em diversas formas, como contribuições para a comunidade, por exemplo no sistema educacional, ao contribuir para a construção de escolas, em doações de material escolar, ou de outras formas, como providenciar bolsas de estudo ou prêmios escolares (Portney, 2010).

Portney (2001) considera que existem duas grandes razões para as empresas optarem por inserir o CSR na sua estratégia: a primeira é a perspectiva de obrigação moral das empresas abraçarem atividades de CSR, e a segunda é o interesse económico das empresas o fazerem, já que as práticas de CSR podem trazer maior lealdade dos clientes e disponibilidade para pagarem mais por produtos sustentáveis, mais facilidade em recrutar trabalhadores motivados, interessados pelas causas em que a empresa se envolve, e por uma diminuição de custos de capital, já que os investidores mostram maior disponibilidade para comprar ações de empresas comprometidas com o CSR. Para além disso, podem também beneficiar de melhor tratamento das autoridades e comunidade em que se inserem. Podnar & Golob (2007) reforçam também que as empresas têm de ter em atenção o seu papel na sociedade. Para além de o CSR servir como instrumento de marketing e como uma estratégia que pode trazer benefícios a longo prazo na performance, o CSR pode representar uma vantagem competitiva. Portanto, satisfazer as

expectativas dos *stakeholders* de CSR é uma maneira de contribuir para a sociedade, ao mesmo tempo que se alimenta o crescimento da própria empresa.

Conforme mencionado anteriormente, as pressões dos *stakeholders* das empresas podem influenciar a adoção do CSR. No entanto, este não é o único fator influenciador determinante no processo da decisão de adotar práticas socialmente responsáveis nas empresas. A cultura organizacional continua a ser considerada um dos maiores fatores que levam as empresas a aderirem às práticas de CSR, e a cultura organizacional é influenciada pela pressão dos *stakeholders*. O estudo de Yu & Choi (2016) mencionado anteriormente, revelou que existe um impacto direto da pressão dos *stakeholders* na adoção de práticas de CSR, e que a cultura organizacional orientada tem elevada importância na questão do CSR, já que funciona como força mediadora na relação entre a pressão dos *stakeholders* e a adoção de práticas de CSR na empresa. De forma similar, Kowalczyk & Kucharska (2020) determinaram que existe uma relação positiva entre a pressão dos *stakeholders* e a adoção de práticas de CSR. No caso da Alemanha, não encontraram nenhuma relação mediadora da cultura de CSR entre estes dois itens, o que significa que a pressão dos *stakeholders* permanece a principal motivação para as práticas de CSR na Alemanha. Segundo Ali et al. (2017) num estudo acerca dos fatores determinantes da Responsabilidade Social Corporativa, fatores políticos, sociais e culturais influenciam a atuação de CSR nas empresas. As maiores empresas, mais rentáveis e com mais altos perfis atribuem maior importância às problemáticas ambientais e sociais, sendo sujeitas a pressões advindas dos media, organizações não governamentais, entre outros reguladores, que as levam a investir na comunicação e divulgação de CSR, para contrabalançar essas pressões. Estudos mostram que as pequenas e médias empresas em dificuldades se envolvem menos no CSR, como é esperado, visto que a sobrevivência das empresas está sempre em primeiro lugar. As motivações da liderança e da gestão das empresas em geral influenciam muito a implementação de práticas de CSR (Santos, 2011). Apesar de existirem diversos fatores institucionais, de setor e culturais, existe também a influência da decisão da gestão, como mencionado anteriormente. Enquanto nalguns países existem standards específicos a cumprir na questão da responsabilidade social corporativa, na maioria das vezes, o

investimento em CSR depende da decisão do gestor, tanto nas ações planejadas, como na comunicação destas ações a levar a cabo, assim como na estratégia para lidar com as expectativas dos *stakeholders*, a competição e as suas próprias ambições pessoais (Kolk, 2010). Um estudo com foco na perspectiva dos colaboradores em relação entre a cultura organizacional, a *performance* e a CSR, centrado na indústria de construção polaca, concluiu que as dimensões culturais nacionais têm um impacto significativo na adoção de práticas de CSR, nomeadamente a dimensão cultural de orientação a longo prazo (Kucharska & Kowalczyk, 2019, p. 453). O CSR está intrinsecamente ligado aos valores culturais, e os interesses económicos estão, conforme mencionado, ligados aos valores culturais, pelo que a comunidade local e o ambiente entre colaboradores tem de ser visto pelos gestores como uma parte estratégica para o sucesso da empresa, levando a boa reputação. Conclui-se que a cultura na qual os gestores se inserem afeta a maneira como os gestores veem a importância dos fatores económicos, do CSR e da justiça, e que as variáveis preditivas para os valores da gestão são a orientação para o futuro e para as pessoas. No entanto, nem sempre os valores se refletem nas práticas. Para além disso, a valorização dos gestores da comunidade local, questões éticas e efetividade económica da empresa, tem influência positiva na motivação e comprometimento dos trabalhadores para com a empresa, pelo que para além de assumirem uma posição ética, obtêm também uma *performance* melhorada e melhores resultados. Daí a importância de serem comunicados estes valores e objetivos de forma efetiva aos trabalhadores (Alas et al., 2014).

Apesar do CSR ser uma ideia global, existem diferentes padrões de CSR em diferentes países, e esta discrepância de práticas de CSR é influenciada pela nacionalidade de uma empresa, já que as empresas adaptam as suas estratégias ao ambiente institucional em que são inseridas. Ou seja, existem diferenças de CSR entre países diferentes, causadas por fatores relacionados com a nacionalidade da empresa (Gjølberg, 2009). É também relevante distinguir as diferenças entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Neste caso, nos países desenvolvidos, as preocupações dos *stakeholders* são de elevada importância para a disponibilização de informação sobre as ações de CSR das empresas e servem como impulsionadora de ações de CSR. Por outro

lado, nos países em desenvolvimento, a transparência acerca do CSR é influenciada pelas forças externas, como investidores e media estrangeiros, assim como organizações internacionais, que é o caso do Banco Mundial, e denotam pouca pressão da sociedade para a transparência no CSR, comparativamente à pressão nos países desenvolvidos. Os autores atribuem esta menor pressão pública para as práticas de CSR à desinformação sobre os problemas ambientais e sociais existentes (Ali et al., 2017).

Existe influência dos valores culturais da gestão das empresas e do contexto em que se encontra, nomeadamente o país de origem e o país de operação, nas tomadas de decisão feitas relativamente ao CSR. Os resultados de um estudo de Ling (2019) revelaram que os valores culturais desempenham um papel fundamental nas tomadas de decisão de investimento nas empresas, incluindo nas decisões relacionadas com o CSR. Verifica-se que o país de origem e o país de operação modelam o investimento feito em CSR, na medida em que os valores culturais em jogo o influenciam.

A questão de investir no desenvolvimento sustentável, mesmo caso não seja eficiente em termos de custos para as empresas é um problema delicado. Apesar de ser desejável que as empresas em uníssono se autodisciplinem e apliquem ações ambientalmente e socialmente responsáveis, existe a questão da desvantagem que se levantará, para as empresas que levem esta obrigação de forma séria, relativamente às empresas que não se comprometem com o CSR e mantêm menores custos. Daí a necessidade de as entidades reguladoras definirem os limites das obrigações sociais que as empresas devem cumprir (Aigner, 2010). O desenvolvimento sustentável, apesar do conceito em si ser ambíguo e sujeito a interpretação, é geralmente aceite que o conceito envolve aspetos sociais, económicos e ambientais de desenvolvimento. Portanto, aquando da avaliação do papel de uma empresa no desenvolvimento sustentável, deve ser medido o valor que adiciona nas dimensões social, ambiental e económica, e não ser mantido o foco apenas na dimensão financeira (Forest, 2010).

Story & Neves (2015) estudaram as atribuições que os trabalhadores de empresas fazem acerca dos motivos para as práticas de CSR das empresas. Neste caso, distinguem dois tipos de atribuições: extrínsecas e intrínsecas, e os seus resultados indicam que quando

fazem ambas as atribuições, isso resulta numa performance melhorada dos trabalhadores. Isto significa que quando os trabalhadores percebem as práticas de CSR da sua empresa como sendo moralmente corretas e benéficas para a sociedade, e, ao mesmo tempo, boas decisões estratégicas para a empresa, isto tem resultado numa melhoria na sua performance. Reforçam também que caso estas duas condições não se verifiquem, ou seja, que não percecionem as ações de CSR como simultaneamente intrínsecas e extrínsecas, isso não terá um efeito positivo na sua performance. Os autores creem que os trabalhadores querem que as empresas se orientem por valores morais e se comportem de acordo com isso, mas que ao mesmo tempo tomem decisões estratégicas inteligentes, que possam criar valor para a empresa (Story & Neves, 2015).

Em 2015, as Nações Unidas publicaram a Agenda 2030, uma agenda com objetivos de desenvolvimento sustentável a atingir até 2030, consistindo em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que devem guiar as ações a realizar de 2015 a 2030 com importância para a humanidade e o planeta (Ferri, 2015). Um estudo português que se focou no porquê de as empresas portuguesas utilizarem os *Sustainable Development Goals*, parte da Agenda 2030 das Nações Unidas com objetivo de atingir um futuro mais sustentável para todos, nas suas estratégias, assim como a sua abordagem perante este assunto. M. J. Santos & Silva Bastos (2020) criaram então uma *framework* para permitir identificar as motivações das empresas para se envolverem nos SDGs. Propuseram diferentes motivações: racional ética, que resulta dos valores e motivações éticas que fazem parte da cultura corporativa e do estilo de liderança; racional contextual, que representa a vontade de manter relações sociais e ganhar legitimidade perante *stakeholders*; racional económica, que significa que usam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no seu plano estratégico com fim de maior lucro, competitividade e liderança do setor. M. J. Santos & Silva Bastos (2020) identificaram as prioridades da gestão em diferentes empresas na integração dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas na empresa. Esta integração pode ocorrer a nível normativo, ou seja, revelar-se nos valores e filosofia da gestão, ou a nível operacional, com o objetivo de melhorar a eficiência ou em termos do seu enquadramento no posicionamento estratégico da empresa. Com estas variáveis à

mistura, não existe uma fórmula universal que possa ser aplicada nas empresas ao integrarem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mas os autores destacam a maior relevância da parte estratégica e operacional. Os seus resultados mostraram que as empresas geralmente veem os objetivos de desenvolvimento sustentável como uma questão ética a adotar – razão ética destacando-se aqui como a motivação principal para a sua integração. No entanto, para além disso, atribuem a esta ação uma melhoria no diálogo com *stakeholders*, elevar a sua imagem e clarificar a contribuição que enquanto parte do setor privado têm no desenvolvimento sustentável. Indicam também que para preparar uma estratégia de CSR, o seu sucesso depende da capacidade da empresa de se orientar pela sustentabilidade de forma ética, com os seus modelos de negócio, envolvendo a ética nos valores do negócio, nas suas operações e estratégias.

Qual a intenção das empresas ao se envolverem na Responsabilidade Social Corporativa? Spillane (2009) admite que uma das razões, é utilizada como publicidade, como maneira de aumentar a aceitação da empresa socialmente, o que na realidade se baseia num motivo egoísta de lucrar através das suas atividades. Outra motivação apontada pelo autor para a iniciação das empresas no CSR é a responsabilização das empresas pelos impactos da sua atividade, por exemplo, no ambiente. Neste contexto, muitas vezes são utilizados os relatórios empresariais, disponibilizados publicamente, que permitem a sua comparação e análise do desempenho da empresa e a extensão da sua responsabilidade na sua atividade. A mais nobre e fiel razão para o investimento no CSR, é a sua utilização enquanto estratégia de negócio. Neste caso, o CSR é incluído na visão da empresa a longo prazo, contribuindo para a sociedade através das suas políticas sociais e ambientais.

Razões para adoção – níveis de ambição

Zwart (2002; citado em Marrewijk, 2017) refere que as empresas adotam práticas de responsabilidade social por uma das três razões: ou sentem pressão para o fazer; são obrigados a fazê-lo; ou querem fazê-lo. O autor refere a função das empresas em conjunto com o Estado e a Sociedade Civil, admitindo que cada um destes tem um papel primordial na sociedade. Em geral, o Estado controla, através de legislação, a Sociedade

Civil dá estrutura à sociedade através da ação coletiva e a Iniciativa Privada cria riqueza. A sociedade civil ganhou importância e isto requer uma resposta tanto do Estado como das empresas, às ações coletivas da comunidade. Caso esta resposta não seja dada, arriscam a sua reputação, que é também uma razão para as empresas apostarem nas abordagens mais sustentáveis. Marrewijk (2017) admite que as empresas e o governo se tornaram entidades dependentes uma da outra, não havendo agora papéis claramente definidos para cada um. As empresas têm de conseguir desenvolver o seu negócio com os papéis indistintos e as camadas de responsabilidade variáveis, que se sobrepõem. Os governos tendem a afastar os problemas sociais para a responsabilidade das empresas. Exemplo disso é a responsabilidade dada ao Aeroporto de *Schiphol* de se restringir a certos limites de poluição ambiental e poluição sonora, ao mesmo tempo que existem expectativas de que possam acomodar a grande procura de voos.

Marrewijk (2017, p. 102) definiu 5 níveis de ambição das empresas para a responsabilidade corporativa e respetivas motivações:

1. Responsabilidade social corporativa orientada pela conformidade – neste nível as empresas interessam-se por contribuir para a sociedade, nos limites estipulados pelas autoridades, e veem o CSR como um dever e obrigação.
2. CSR orientado para o lucro – neste nível existe a integração de aspetos sociais, éticos e ambientais nas atividades da empresa, mas sempre com objetivo de obter lucro, pelo que só é posto em prática se forem esperadas melhorias financeiras, normalmente devidas à melhor reputação que o CSR traz;
3. CSR por preocupação genuína – preocupações económicas, sociais e ecológicas, neste nível as empresas vão para além da conformidade com os limites das autoridades e da busca de lucro, sendo a motivação intrínseca o potencial humano, a responsabilidade para com a comunidade e com o planeta.
4. CSR sinérgico – com objetivo de criar valor na performance económica, social e ecológica da empresa, de uma forma sinérgica, ou seja, em que todos os *stakeholders* ganhem com esta abordagem. A motivação neste nível é a importância da sustentabilidade, vista como a única direção para o progresso.

5. CSR Holístico – o CSR neste nível está presente e integrado em todos os aspetos da organização. A motivação assenta na visão de que todas as empresas e pessoas têm uma responsabilidade para com os outros, e que a sustentabilidade é a única alternativa.

Aplicando o princípio da autodeterminação, o autor refere que todas as organizações têm a escolha de se posicionar de 1 a 5 nos níveis anteriores. No entanto, nem todas as posições serão respostas adequadas ao ambiente em que se encontram. Portanto, têm o dever de se responsabilizar pelo impacto da sua atividade e ajustar-se às mudanças no ambiente em que se encontram. Se não o fizerem, em última análise, arriscam mesmo a sua extinção (Marrewijk, 2017). Esta descrição dos níveis de ambição corresponde às diferentes definições do CSR, que como foi referido anteriormente, algumas focam-se no carácter voluntário do CSR e da preocupação genuína com o desenvolvimento sustentável, enquanto outras consideram CSR tudo o que esteja acima do regulamentado, enquanto outras consideram que o CSR tem de ter em consideração a orientação para o lucro. Através dos níveis de ambição, é possível perceber que o autor considera que todas estas estão inseridas na Responsabilidade Social Corporativa, mas que existem diversos níveis de ambição a que a empresa pode chegar.

2.5. Efeitos do CSR

Conforme mencionado anteriormente, a pressão dos *stakeholders* de uma empresa exerce uma grande influência na adoção de CSR e nas prioridades definidas neste sentido. Posto isto, é possível assumir que as consequências da implementação de práticas de CSR nas empresas são determinadas pela relação entre as empresas e os seus *stakeholders* (F. Proença & Castelo Branco, 2014). A investigação passada sobre Responsabilidade Social Corporativa foi desenvolvida predominantemente nos países Anglo-Saxónicos e focou em torno de grandes empresas. A generalidade dos estudos admite que existe de facto uma relação entre o CSR e a performance económica, apesar de não existir unanimidade nos resultados de diferentes estudos. No entanto, uma certeza apresentada é que quando

existe uma crise económica, o investimento no CSR desce na lista de prioridades das empresas, na sua luta pela sobrevivência (Fonseca & Ferro, 2016). Apesar de o investimento no CSR não ser uma garantia de melhorias na performance, a reputação pode servir como catalisadora do mesmo. Kucharska & Kowalczyk (2019) consideram que a reputação de uma empresa pode funcionar como força mediadora entre as práticas de CSR e o desempenho da mesma. Existem diversos estudos que apresentam resultados discrepantes acerca da influência do CSR na performance das empresas. Os últimos autores mencionados afirmam que estes resultados diferentes podem resultar de diferenças culturais e o seu efeito nas perceções acerca das práticas de CSR.

Efeitos na reputação, imagem de marca e financeiros

Num estudo com o objetivo de determinar o efeito das atividades de CSR na reputação, imagem de marca e valor financeiro da empresa, os autores concluíram que as ações socialmente responsáveis têm impacto positivo nos três aspetos. Para além disso, a reputação em si também influencia de forma positiva a imagem de marca e o valor financeiro (López-Pérez et al., 2018). A reputação positiva resultante das atividades de CSR é uma das bases da *performance* das empresas a longo prazo e reforça o laço existente com a comunidade local onde a empresa opera (Perrini, 2006). Um estudo internacional que incluiu 10 países e 57 marcas globais, averiguou o efeito que o CSR tem na *brand equity*, que se revelou positivo, tanto a curto como a longo prazo (Torres et al., 2012). Segundo Lai et al. (2010), existe uma influência positiva entre a reputação da empresa e as atividades de CSR, na *brand equity* e na *brand performance*. Identificam também um efeito mediador da reputação e da *brand equity* no que toca à relação entre as práticas de CSR e a *brand performance*. Torres et al. (2012) concluíram também que a CSR destinada aos *stakeholders* tem um efeito positivo na *brand equity*.

O contexto externo da empresa, nomeadamente o que os seus competidores fazem em termos de CSR irá afetar os resultados das atividades de CSR. Se a competição estiver toda envolvida em ações de carácter semelhante, as ações de CSR na empresa poderão não trazer maior lealdade, porque não será uma característica distintiva (Bhattacharya &

Sen, 2004). No que toca ao desempenho económico de uma empresa e a sua relação com o desempenho na responsabilidade social, certos estudos indicam que as empresas podem beneficiar economicamente de encadear ações de Responsabilidade Social Corporativa. Primeiro, porque este tipo de ações lhes permite adquirir um fator diferenciador em termos ambientais e sociais, o que lhes dá uma vantagem no poder do preço relativamente à competição. Em segundo lugar, os trabalhadores sentem maior orgulho em estar associados a empresas que se envolvam no CSR, o que deveria levar a maior motivação e permitir que sejam pagos salários menores, mantendo a produtividade e motivação (Portney, 2010). Analisando 95 estudos em termos de *performance* económica e comparando-a com as dimensões de comprometimento das empresas com o CSR, Margolis & Walsh (2001) concluíram que em mais de metade dos estudos, 53 por cento, existe uma relação positiva entre o CSR e o desempenho financeiro positivo nas empresas.

De acordo com Forest (2010) o debate sobre o investimento na qualidade do ambiente e o valor dos acionistas começou com a publicação de um artigo por Porter e van der Linde, que apareceu no *Journal of Economic Perspectives*, lado a lado com um outro artigo de Palmer, Oates e Portney em 1995. Estes artigos discordavam acerca do assunto, sendo que Porter e van der Linde acreditavam que as empresas deveriam reduzir o consumo e poluição, encontrando soluções inovadoras, que a longo prazo baixariam os seus custos. Esta opinião é conhecida como “Porter Hypothesis”, da qual Palmer, Oates e Portney discordaram, defendendo que os benefícios que Porter apontou como consequência da menor poluição só poderiam ocorrer através de comportamentos estratégicos da empresa e seus reguladores. A partir deste acontecimento, é discutido na comunidade académica a amplitude dos efeitos de ser sustentável e as razões para o mesmo (Forest, 2010). Desde 1995, foi questionado também se para além de apostar no desenvolvimento sustentável poder poupar às empresas materiais e custos energéticos, poderia também trazer benefícios em custos de trabalho, de capital e de futuras regulamentações ambientais a cumprir. Teoricamente, as empresas com melhores políticas ambientais podem atrair e manter talentos por menores salários, e que demonstrarão maior

produtividade dada o orgulho e a congruência de valores que sentiriam com a empresa (Forest, 2010).

Para que o CSR traga benefícios aos acionistas, é necessário que uma das seguintes condições se verifique: ou existe uma redução nos custos, ou existe maior disponibilidade dos consumidores para pagar. Ou seja, o dinheiro que é utilizado nestes investimentos tem de ser recuperado de algum lado, ou de aumentos nos seus lucros ou na diminuição dos seus custos. Para o aumento da disponibilidade dos clientes para pagar mais por produtos resultantes de CSR, pode ser justificação a diferenciação ambiental do produto, que o autor indica é conceptualmente semelhante aos outros tipos de diferenciação de produtos e serviços. Enquanto o normal na diferenciação de um produto é o foco estar em qualidades privadas para o consumidor, como por exemplo, a rapidez de um computador, neste caso, um produto cujo impacto ambiental é mais leve pode aumentar a vontade e disponibilidade do consumidor pagar pelo produto. No entanto, esta diferenciação pode ser feita de duas formas diferentes, vertical ou horizontalmente. Um produto com diferenciação ambiental vertical é um produto que todos os consumidores preferem quando se encontram ao mesmo preço que os concorrentes. Os produtos com diferenciação horizontal não têm o mesmo apelo para todos os consumidores, sendo que esta diferenciação será mais intensa para alguns consumidores e para outros será menos positiva. Exemplo disto são as garrafas de plástico. Uma diferenciação horizontal destas garrafas de plástico, pelas suas qualidades mais amigas do ambiente, seria, por exemplo, serem feitas de materiais reciclados. A diferenciação vertical seria o seu tratamento no fim de vida, por exemplo serem recicláveis (Forest, 2010).

Ter comportamentos socialmente responsáveis, investir em inovação e práticas responsáveis nas empresas, especialmente mais do que as estipuladas por lei, pode contribuir para a sua competitividade. Ao investir na formação, nas condições de trabalho e nas relações com os trabalhadores, a produtividade pode ser também melhorada (Commission of the European Communities, 2001).

A adoção de CSR nas empresas tem impactos financeiros a dois níveis: indireto e direto. Os efeitos diretos podem resultar de um melhor ambiente no local de trabalho, como

maior produtividade e maior eficiência no uso dos recursos. Os efeitos indiretos, como maiores oportunidades no mercado, resultam da maior atenção dos consumidores a empresas que se dedicam ao CSR, e de investidores que se interessam mais por empresas com perspectivas a longo prazo. Ao mesmo tempo, a ausência de políticas de Responsabilidade Social Corporativa pode trazer maior criticismo do público sobre as atividades da empresa, o que tem efeito negativo na sua imagem (Commission of the European Communities, 2001).

2.6. Impacto nas intenções de compra e atitudes dos consumidores

As atividades de CSR só se refletem no comportamento de compra de forma positiva quando várias condições são reunidas simultaneamente. Neste caso, quando o consumidor apoia as causas de CSR da empresa, quando estas causas se enquadram bem na empresa, e quando não existe um acréscimo no preço do produto devido a este investimento em CSR. Aliás, os consumidores não estão dispostos a dar prioridade priorizar o CSR em detrimento da boa qualidade e do preço do produto, mesmo que apoiem a causa em questão (Bhattacharya & Sen, 2004). Pomeroy & Dolnicar (2009) indicam que os resultados de estudos experimentais denotaram que de facto, as atitudes e a intenção de compra dos clientes é influenciada pelas ações de CSR desenvolvidas, desde que estejam cientes da sua existência. Daí o crescente interesse das empresas no marketing “pro-social”, cujas campanhas nem sempre obtêm o melhor feedback, com respostas de ceticismo. O CSR tem, em teoria, um efeito positivo nas atitudes dos consumidores, mas ainda não foi provada na prática a efetividade da utilização do CSR como estratégia de comunicação. Os autores indicam também que isso pode ser influenciado pelo facto de os consumidores não estarem devidamente informados acerca dos problemas sociais nos quais as empresas se envolvem, e que deve haver um esforço para informar melhor os consumidores, no sentido de estes conseguirem contextualizar melhor as ações de CSR praticadas e comunicadas. No entanto, se as iniciativas de CSR não forem congruentes com todo o restante perfil da empresa, estas não terão o efeito desejado.

São vários os fatores que mediam a relação entre as atividades de CSR de uma empresa e o seu impacto nas intenções de compra dos consumidores. Entendendo estes fatores e o porquê das reações dos consumidores a CSR, cada empresa pode criar o seu programa de CSR de maneira a cumprir as normas, ao mesmo tempo beneficiando o seu negócio. As empresas devem procurar ver as suas ações de fora, da perspetiva do consumidor, porque não existe um *one size fits all* para as ações de CSR que terão impacto positivo. Devem também considerar os resultados do CSR internos e externos. Os internos correspondem ao conhecimento dos consumidores acerca das ações, as suas atitudes e as atribuições que dão ao objetivo das empresas. Os externos correspondem à compra e a lealdade à marca. Para além disso, é importante valorizar os resultados das ações de CSR na *word-of-mouth* e na resiliência da empresa face a informações negativas publicadas sobre a mesma (Bhattacharya & Sen, 2004). Os resultados do estudo de Bhattacharya & Sen (2004) revelam que diferentes consumidores reagem de forma diferente às iniciativas de CSR, pelo que não existe uma fórmula única aplicável a todas as empresas e a todos os contextos. Para além disso, foi revelado que o impacto do CSR é muito mais significativo nos resultados internos ao consumidor, como foi referido, ao conhecimento, atitudes e atribuições, do que o impacto nos resultados externos – intenções de compra e *word-of-mouth*. Por fim, não é só a empresa que pratica o CSR que beneficia dele, são beneficiários também os consumidores e as causas apoiadas nas suas ações, o que prova o impacto multifacetado das práticas de CSR. No entanto, para que exista uma reação positiva ao CSR da empresa, em termos de atitudes e comportamentos dos consumidores perante a marca, é necessário que haja conhecimento por parte do consumidor. Neste assunto, foi concluído que grande parte dos consumidores não estão cientes das ações de CSR nas quais as empresas se envolvem. Este é um obstáculo para que as empresas beneficiem dos aspetos positivos que as ações de CSR potenciam para as suas empresas. Muitas vezes o investimento da empresa em se envolver em ações de CSR pode não resultar da maneira planeada, e até ter efeito negativo, porque os consumidores questionam as razões para o mesmo investimento e a sinceridade das intenções da empresa. A reputação da empresa e o enquadramento das ações de CSR planeadas parecem ser fatores moderadores da desconfiança dos consumidores para com a marca.

Pela perspectiva contrária, existem então as ações que os consumidores percebem como irresponsáveis. Nos últimos anos, tem havido um aumento na informação negativa sobre as ações socialmente irresponsáveis das empresas nos media, que levam às críticas duras do público, e que se acreditam ter elevada influência nas opiniões dos consumidores sobre a marca (Wagner et al., 2008). A confiança na marca é um mediador importante entre as percepções dos consumidores acerca das motivações das empresas para a prática de CSR e a avaliação que fazem das suas ações de responsabilidade social corporativa. Um estudo de Vlachos et al. (2009) revela que o CSR pode ter efeitos negativos, quando as atribuições feitas pelos consumidores acerca das ações e respetivas motivações das empresas são negativas. Em Portugal, foi realizado um estudo, que contou com a participação de 829 estudantes, com o fim de averiguar a relação do marketing de causas com as decisões dos consumidores, assim como até que ponto o marketing de causas pode ser parte do posicionamento estratégico e enquanto diferenciação. Os resultados indicam que uma percepção positiva da marca em termos das ações de responsabilidade social corporativa praticada, assim como acerca dos atributos da marca tem um impacto positivo nas suas decisões de compra (Ramos et al., 2016). A decisão de compra dos consumidores pode ter em conta, dependendo do consumidor, as práticas da empresa, por exemplo que tenham impacto negativo ambiental conhecido, empresas que sejam conhecidas por atos discriminatórios, ou mesmo que assumam posições políticas/sociais controversas e não apenas a utilidade do produto ou serviço a adquirir. Estas questões podem levar os consumidores a evitarem a sua marca, procurando empresas sejam congruentes com os seus valores. Nem sempre existe facilidade para os consumidores encontrarem a informação que procuram sobre as práticas da empresa ao adquirirem e utilizarem um produto de uma empresa, sendo necessário, muitas vezes, procurar uma fonte de informação alternativa. Os autores indicam os ativistas ou associações como fontes de informação sobre as atividades das empresas, que afetam a informação que os consumidores dispõem na hora da sua decisão de compra (Feddersen & Gilligan, 2001).

2.7. Benefícios do CSR para as empresas

Hoje em dia, o sucesso das empresas já não se mede apenas pelos seus resultados financeiros, e é esperado que se envolvam nas áreas de direitos humanos, ética, ambiente, problemas no local de trabalho e desenvolvimento comunitário. O CSR serve agora como ponte para criar relações duradouras com os consumidores, para reter talentos nas empresas e para garantir uma boa reputação. De acordo com Mohapatra (2009), as práticas de CSR realçam a imagem de marca e a reputação da empresa. É por isso sugerido, que ao entrar num novo mercado, as empresas apostem na criação de laços com a comunidade local onde se pretendem inserir, criando uma boa reputação, o que pode ser feito através de ações de cidadania corporativa. Considerando a crise climática, desenvolver a estratégia da empresa em torno do conceito da sustentabilidade pode ser muito proveitoso para as empresas. Por exemplo, resumidamente, o CSR tem elevada importância na satisfação do consumidor, para além reduzir custos e aumentar a produtividade na empresa (Loureiro et al., 2012). Outro dos fatores positivamente influenciados pelas práticas de CSR é a resiliência que a empresa cria na mente dos consumidores quando confrontados com informação negativa sobre a mesma. Ou seja, minimizarem e perdoarem lapsos da empresa tornados públicos. É importante destacar também a *word-of-mouth* positiva advinda da responsabilidade social de uma empresa, já que estas ações levam ao fenómeno comportamental da identificação do cliente com a organização, que por sua vez terá mais vontade de falar positivamente e recomendar a empresa à família e amigos (Bhattacharya & Sen, 2004). Nos dias de hoje, as empresas lutam num meio global pelos clientes e por manter talentos, a reputação é importantíssima para as empresas, tratando-se de um ativo intangível muito valioso, tanto quanto o lucro, e as questões sociais e ambientais tornaram-se elementos-chave do negócio. Cada vez mais, espera-se responsabilização das empresas, pressionados pelos *stakeholders*, nestes fatores em todas as suas atividades. Posto isto, as empresas têm promovido os princípios da Responsabilidade Social Corporativa (Spillane, 2009). As empresas investem no CSR na esperança de que este tenha efeitos positivos na reputação da empresa, e que sejam reconhecidos como bons cidadãos corporativos. Em última

análise, a boa reputação e a percepção boa do público acerca dos esforços da empresa devem repercutir-se num aumento de vendas e maior lucratividade, assim como atração de novos clientes. Os benefícios de CSR dividem-se em dois tipos: benefícios comerciais e benefícios sociais. O benefício comercial consiste em melhores preços das ações, produtividade, menores riscos de segurança, e lealdade dos consumidores, melhoria na reputação da empresa e respetiva imagem. O benefício social trata-se de melhores relações com as autoridades e com Organizações não lucrativas, maior confiança da comunidade local, menor conflito social e menos críticas às empresas. Boa cidadania corporativa será também boa para o negócio, visto que nas comunidades pobres e com dificuldades sociais, empresas bem-sucedidas não são bem vistas, criando ressentimento e resistência, algo que só será evitado com uma forte reputação (Spillane, 2009).

3. A influência da cultura no CSR

3.1 Introdução

A cultura e os valores culturais influenciam diretamente as decisões tomadas nas empresas, devido aos valores da gestão serem reflexo dos valores culturais. Estudar a cultura onde se insere uma empresa permite prever a adoção de práticas de gestão, que se assemelham às praticadas na comunidade. A cultura é importante também a nível operacional, pois as decisões estratégicas devem ter em conta a cultura na qual se insere e de como será esperado que o público as percecionará. Por isso, o processo de tomada de decisão é influenciado pela cultura da comunidade em que a empresa está inserida (Ulipana Kocollari, 2018). De acordo com dados da Comissão Europeia (2002), no início deste século, existia já informação clara sobre o envolvimento das empresas europeias em CSR. Nesta altura, já metade das pequenas e médias empresas europeias estavam envolvidas em causas de responsabilidade social, apesar de o fazerem a diferentes níveis. Notava-se uma tendência para haver maior envolvimento das médias e grandes empresas comparativamente às pequenas empresas, mas não se notou influência do setor de atividade a que pertencem. No entanto, foi observada uma discrepância entre o Norte e Sul europeu, destacando o maior envolvimento do Norte comparativamente ao do Sul, com exemplos concretos de 33% das pequenas e médias empresas na França, e 83% na Finlândia. Ou seja, nos países do Norte europeu havia já um grande avanço comparativamente aos do Sul europeu. Ainda nesta altura, as motivações encontradas para o envolvimento das empresas eram geralmente razões éticas, apesar de três quartos das empresas estudadas admitirem existir benefícios para o negócio de o fazer, incluindo maior lealdade dos consumidores e melhores relações com o público geral, para além das autoridades. É presente uma diferença no envolvimento das empresas de cada país em termos de *scope* e intensidade (Comisión Europea, 2002), justificável por variáveis culturais. Em termos de envolvimento em CSR, tanto a Alemanha como Portugal se encontram num grupo heterogéneo de países em posição intermédia. No entanto, noutros países do Sul da Europa, neste caso, a Espanha, Itália e Grécia, o envolvimento em causas de responsabilidade social é menor do que o verificado nos dois países em estudo. A razão identificada consiste em diferentes tradições culturais no que toca ao

papel das empresas na sociedade, assim como existem diferentes expectativas das populações destes países perante este assunto. Contrastando com a generalidade dos países europeus, nos quais por norma existe uma relação direta entre o tamanho da empresa e a percentagem de empresas que se envolvem em CSR, em Portugal e noutros países do sul da Europa acontece o oposto: as empresas pequenas envolvem-se mais em atividades de CSR do que as médias empresas. No que toca ao tipo de CSR utilizado de forma mais comum, em geral, na Europa, é apoiar atividades desportivas. No entanto, Portugal está na lista de exceções, e aparenta dar maior atenção às atividades culturais, apesar de em segundo lugar continuar a apoiar o desporto. A razão primordial para apostarem no CSR na generalidade dos países europeus, incluindo Portugal e Alemanha é o lado ético. O CSR tem ganho grande adesão ao longo dos anos, mas em diferentes graus, em diferentes países, sendo que os governos de alguns países se dedicam mais a desenvolver políticas neste campo do que outros, particularmente os países sul-europeus, nos quais a prioridade deste assunto é baixa (Comisión Europea, 2002). Apesar do CSR ser impulsionado pelas empresas, os seus *stakeholders* podem ter um papel decisivo na decisão de adoção do mesmo, ao pressionar pela transparência do desempenho ambiental das empresas e em questões sociais. As diferenças culturais têm influência na maneira como as empresas lidam com os seus *stakeholders* e como encaram as suas responsabilidades. Os valores descritos na missão da empresa devem ser refletidos em todas as decisões da empresa, desde as decisões estratégicas, às decisões do dia-a-dia (Commission of the European Communities, 2001). Os valores culturais são extremamente importantes na tomada de decisão de investimento em CSR. Influenciam não só a escolha de implementar políticas de CSR, mas também o grau de prioridade atribuído ao CSR. Um estudo de Ling (2019) concluiu que os valores de liderança de coletivismo, evitamento da incerteza e orientação para o longo prazo de Hofstede, que serão utilizados neste estudo para análise, são de elevada importância na decisão de implementação e seleção das práticas de CSR. Ainda mais, o contexto no qual a empresa opera, no sentido do país de origem e de operação em questão, influencia a prioridade de investimento em CSR.

3.2 O Caso Alemão

Berthoin Antal et al. (2009) afirmam que a questão das responsabilidades de ordem social das empresas já existe desde o início da industrialização da Europa. Nesta altura, as empresas assumiam um papel importante no bem-estar da comunidade local, assim como dos seus próprios trabalhadores e famílias. Com o maior envolvimento do estado nas questões sociais a partir do século dezanove, as responsabilidades sociais passaram da iniciativa privada para o setor público, sendo que a expectativa da sociedade em relação às empresas se focava apenas no contributo das empresas através das taxas e de obrigações contributivas. Desde a década de 1970, existem movimentos defensores do ambiente, ocupando mesmo lugar na política na Alemanha, ainda antes deste movimento aparecer no resto da Europa. A Alemanha foi mesmo reconhecida como a líder nas políticas ambientais europeias e considerada pioneira no que toca à gestão sustentável e consumo. No entanto, este início com um avanço relativamente ao resto da Europa não se manteve durante as últimas décadas. Existem diversas iniciativas, muito fragmentadas e não houve muita aprendizagem, pelo que Berthoin Antal et al. (2009) sugerem que é necessário haver uma mudança na abordagem do país. Os autores indicam que não existe plataforma fixa na Alemanha para membros de organizações identificarem as necessidades e planearem as soluções possíveis. Ao contrário da Suécia, por exemplo, que tem o governo como força motriz para o CSR, a Alemanha não tem este tipo de força. Os autores consideram que a Alemanha está num caminho de receber orientações internacionais, em vez de ser pioneiro como no início se destacou. É então necessária proatividade por parte da Alemanha de contribuir para o CSR, juntamente com organizações de outros países europeus, sempre com consideração das expectativas em constante mudança.

Na Alemanha, o termo de CSR é utilizado há pouco tempo, apesar do país já se envolver em práticas corporativas socialmente responsáveis há muito tempo, satisfazendo as expectativas já existentes. Durante muitos anos, as expectativas da sociedade mantiveram-se as mesmas em relação às empresas, esperando-se apenas o cumprimento das leis. No entanto, na última década houve uma transformação da opinião pública na

Alemanha, que passou a ver o papel das empresas na sociedade de uma perspectiva diferente. Enquanto anteriormente a Alemanha poderia ser considerada um modelo a seguir no que toca às condições laborais, empregabilidade e questões ambientais, agora questionam-se as práticas corporativas, especialmente após os escândalos de empresas alemãs, nomeadamente Deutsche Bank, Volkswagen e Siemens (Berthoin Antal et al., 2009).

Dado que muitas vezes o setor público não consegue lidar com os problemas ambientais, económicos e sociais, espera-se que as empresas lidem com esses problemas, tendo um papel primordial na sociedade. No entanto, o seu envolvimento no CSR pode também ser considerado uma ameaça por trazer as atividades de uma empresa para o público, onde está sujeito a críticas (Berthoin Antal et al., 2009). Existe cada vez mais a pressão do governo e da sociedade para publicação dos relatórios das empresas, agora não só financeiros, mas também com os impactos sociais e ambientais da sua atividade. Para além disso, existe também pressão para envolver os *stakeholders* quando existem decisões que possam ter impacto na sociedade (Berthoin Antal et al., 2009). A pressão dos *stakeholders* é a principal motivação para as práticas de CSR na Alemanha. Na Alemanha, existe, portanto, um efeito forte da pressão dos *stakeholders* na criação de atividades de CSR nas empresas, assim como na sua reputação. Esta pressão acaba por favorecer um sistema de negócios amigo do ambiente, comparativamente a outros países, como é o caso da Polónia, em que não existe esta pressão exacerbada (Kowalczyk & Kucharska, 2020). Na Alemanha, os consumidores têm como prioridade averiguar se as empresas estão em cumprimento com a legalidade e a ética, pelo que o investimento neste país num posicionamento socialmente responsável terá possivelmente um impacto muito positivo. Neste país, existe também o interesse por parte dos consumidores em comprar de empresas responsáveis, fazendo essa procura ativamente. Os seus consumidores consideram também as responsabilidades económicas como as menos relevantes das responsabilidades corporativas, colocando em primeiro lugar as responsabilidades éticas e legais. Por isso, neste país, a performance económica das empresas não é vista como algo importante, podendo mesmo ser visto como algo negativo pelos consumidores e pelo público em geral. Existe, assim, a necessidade das

empresas que pretendem ter um posicionamento de empresas socialmente responsáveis, de não exaltarem as suas conquistas financeiras, mas sim a sua dedicação à ética, normas legais e filantropia. Isabelle (2001) mostrou, num estudo envolvendo a Alemanha, França e Estados Unidos, que não pode haver aplicação de CSR de forma uniforme em diferentes países, dadas as diferentes expectativas e conseqüentes reações.

No que toca à comunicação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, a grande maioria das empresas utilizam as redes sociais e os websites como principais meios de comunicação de CSR (Horn et al., 2011). São também utilizados meios de marketing tradicionais, como a imprensa escrita, ou seja, a utilização de revistas e jornais para publicitar questões de CSR (por exemplo, publicitar produtos da empresa, relacionando-os com o comprometimento da empresa às questões sociais e de proteção do ambiente) (Mögele & Tropp, 2010).

3.3 O Caso Português

O caso de Portugal é diferente do anterior, visto que em Portugal existe uma maioria de pequenas empresas, sendo que o cenário empresarial se distingue do verificado na Alemanha. Fonseca & Ferro (2016) estudaram uma grande quantidade de gestores de pequenas e médias empresas portuguesas e a adoção de políticas de responsabilidade social corporativa nas suas empresas. Concluíram que existe uma relação positiva entre a performance social e os resultados-chave da empresa, o que confirma a relevância do CSR no sucesso das empresas, mesmo em alturas de crise, para todas as pequenas e médias empresas e nos diversos setores de atividade. Defendem, por isso, que o CSR pode ser utilizado pela perspectiva ética, assim como de uma perspectiva instrumental – porque será bom para o negócio. F. Proença & Castelo Branco (2014) fizeram o ponto de situação em Portugal das grandes empresas em termos de práticas de CSR, com intuito de obter informação sobre as motivações por detrás destas atividades. Escolheram como caso de estudo duas das maiores empresas de dois setores diferentes de atividade muito importantes em Portugal, com uma contribuição forte para o crescimento da economia

portuguesa: o setor da construção e o setor do calçado. Os seus resultados indicaram que os valores dos gestores e o seu alinhamento com os valores do CSR são fatores a ter em conta, e sugerem que em Portugal a motivação moral parece ser a principal motivação para o CSR, mais ainda do que a maximização do lucro. Apesar da questão moral ter um papel importante na decisão das empresas adotarem práticas de CSR, os autores revelam que os gestores portugueses estão cientes dos benefícios que estas práticas trazem à sua atividade e que as empresas analisadas têm uma preferência histórica pelo paternalismo corporativo. As empresas têm diferentes motivações para se envolverem no CSR. Pressões externas, para se manterem a par com as ações da concorrência, para responder a questões que surjam no público e que possam ameaçar a credibilidade da empresa, e assim, poder mitigá-los. Os *stakeholders* têm sempre um papel fundamental em estabelecer expectativas que as empresas devem atingir, às quais por vezes a resposta é o CSR. Ter uma boa relação com os *stakeholders* e atingir as suas expectativas traz muitas vezes benefícios financeiros para a empresa, porque a ajuda a desenvolver ativos intangíveis que servem como fatores de diferenciação da competição (Proença & Castelo Branco, 2014).

Em Portugal, a Responsabilidade Social Corporativa tem sido adotada de forma diversa e não muito consistente pelas empresas, devido à atitude passiva e baixa prioridade que os governos do país atribuíram no passado recente a este assunto. À data de 2005, no entanto, já se notava uma melhoria na situação, com a maior promoção do CSR em Portugal, e, portanto, notavam-se crescentes práticas de CSR. A nível associativo, em Portugal, destacam-se duas associações: APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial) e APRSE (Associação Portuguesa pela Responsabilidade Social Corporativa), constituídas por empresas médias, grandes e multinacionais, que promovem a discussão e implementação de práticas de CSR. Apesar de em Portugal o foco ter estado nos interesses individuais, a Responsabilidade Social Corporativa começou a ser ensinada nas universidades, nos cursos de Gestão e semelhantes, ganhando este tema maior preocupação geral (Neves & Bento, 2005). Embora em Portugal exista como agente regulador o organismo público, que obriga ao cumprimento de diversas leis relacionadas com oportunidades iguais para homens e mulheres no trabalho, contra a discriminação,

de direitos de maternidade e paternidade no contexto do trabalho, condições de higiene e segurança no trabalho, políticas ambientais e de resíduos industriais, entre outros, esta regulamentação garante apenas o cumprimento dos requisitos mínimos por parte das empresas, sendo que os autores notam a falta de outros incentivos à maior preocupação com o CSR. Para além disso, estas leis não cobrem todas as questões relacionadas com o CSR (Neves & Bento, 2005).

No início do século existia já um interesse crescente da sociedade portuguesa pelo tema da Responsabilidade Social Corporativa, reflexo da maior preocupação com a crise climática, ao qual a resposta das empresas tem sido implementar práticas de CSR, por vezes não comunicadas ao público, outras vezes fazem parte dos relatórios de atividades das empresas. Esperava-se que devido às crescentes expectativas e pressões comerciais, financeiras, dos diversos *stakeholders* e do público em geral, aumentassem as práticas de CSR progressivamente, sendo cada vez mais incluídas na estratégia de negócio das empresas. No entanto, foram destacados dois obstáculos que poderiam intervir neste processo – os custos económicos exigidos ao criar, implementar e controlar uma estratégia de CSR, especialmente para as pequenas empresas, e a ainda baixa consciência de muitos agentes económicos acerca da importância do CSR (Neves & Bento, 2005). Pinto (2004) referiu que Portugal teve um grande aumento na adesão ao CSR desde março de 2000, altura em que o Conselho Europeu aprovou a “Lisbon Agenda 2010”, mas na generalidade do país, as empresas não atribuem elevada emergência a este assunto. Portugal continua um dos países europeus menos desenvolvidos, com muitas questões sociais preocupantes. Existe a menção à responsabilidade social na literatura desde o século XIX, mas este conceito tem vindo a ganhar mais ênfase e atenção ao longo do tempo, particularmente devido ao impacto que tem. Num artigo com objetivo de analisar o efeito (positivo ou negativo) do CSR na imagem das empresas, utilizando como exemplo as empresas no norte litoral de Portugal, concluiu-se que a responsabilidade social nas empresas gera impacto, mas este impacto não é significativo nos resultados económicos das empresas (Martínez Fernández et al., 2014). Estudos revelam que a sustentabilidade é agora parte integrante das estratégias das empresas portuguesas, apesar dos obstáculos a enfrentar, entre os quais a crise económica. As empresas portuguesas

atribuem importância às questões ambientais e sociais e focam-se no desenvolvimento de políticas de CSR que tragam benefícios económicos: redução de custos ou aumento de lucros (PWC, 2012).

Em Portugal a maioria das empresas são pequenas e médias empresas. O tamanho menor das empresas é considerado uma razão para não ser comunicada a atividade de CSR. As empresas evitam fazê-lo para não criar percepção do público que estão a utilizar o CSR como estratégia de marketing com objetivos unicamente lucrativos. Por vezes, podem também considerar que a comunicação de atividades de CSR deve ser feita apenas por grandes empresas, e que outras empresas a praticam de forma tão natural que nem pensam na sua comunicação. Dadas estas razões, em Portugal, as empresas grandes são as que mostram melhores resultados de CSR, mas as pequenas em conjunto têm maior impacto nas comunidades circundantes, estando mais próximas delas e tendo um contributo muito forte na melhoria da sua qualidade de vida (Martínez Fernández et al., 2014). Em Portugal, a responsabilidade social traz benefícios e vantagem competitiva, melhorando a imagem das empresas e contribuindo para a sustentabilidade da empresa, tanto financeira como não financeira. No entanto, comparativamente ao resto da Europa, são ainda insuficientes os esforços neste sentido. Existe falta de comunicação das ações de responsabilidade social aos *stakeholders* mais importantes das empresas, incluindo clientes, fornecedores e acionistas. Como os meios privilegiados de comunicação são a internet e marketing tradicional, nota-se que o fim desta comunicação é atingir os consumidores, a sua fidelização, manter uma presença sustentável no mercado e ter em conta a certificação da qualidade. De referir também que a maior parte das empresas estudadas tem dificuldade em comunicar a informação sobre responsabilidade social. Revela-se também que as empresas que não praticam CSR não ficam atrás, em performance ou resultados, das empresas que o fazem, no mercado, o que mostra alguma indiferença por parte do mercado ao CSR. No caso português, que não reflete a situação na generalidade da Europa, e por não haver muita expressividade de benefícios na performance das empresas que praticam ações de responsabilidade social, esta falta de motivação pode levá-las a desistir de o fazer, pelo que a estratégia de comunicação de

ações de responsabilidade social corporativa deveria ser repensada de forma a ser mais efetiva quando aplicada (Martínez Fernández et al., 2014).

Tanto na economia europeia em geral, como em Portugal em específico, as pequenas e médias empresas são uma componente fortíssima da nossa economia. Ao contrário das grandes empresas, sobre as quais existe muita investigação feita na academia sobre as práticas de CSR, não existe muita informação sobre as práticas de CSR das pequenas e médias empresas, já que as dinâmicas, motivações e estratégias são menos óbvias do que é possível verificar nas grandes. Geralmente o CSR é um desafio diferente para as pequenas e médias empresas, que lidam com pressões financeiras e de limites de recursos, e que utilizam o CSR com fins como a redução de consumos energéticos, para aumentarem a motivação dos seus trabalhadores e semearem melhores relações com os seus consumidores. Por vezes deve-se aos valores da gestão ou desejo de contribuir para a resolução dos problemas da comunidade local. Em Portugal, as pequenas e médias empresas focam-se no CSR de forma informal, sem o incluir no seu plano estratégico, e participando ocasionalmente em práticas de CSR. A perceção em Portugal é que o CSR está diretamente relacionado com atingir os requisitos ambientais e sociais impostos por lei, o que fica muito aquém do a realidade representada pelo conceito (M. Santos, 2011). As principais motivações para práticas de responsabilidade social em pequenas e médias empresas portuguesas são: melhoria na performance – através de menores custos ou subida nas vendas; seguida de maior satisfação dos trabalhadores; maior lealdade dos consumidores; princípios éticos. Surpreendentemente, os incentivos do estado para o CSR, incluindo subsídios e benefícios, assim como as pressões externas, dos clientes, competição e do estado são um fator apenas médio de motivação para estas empresas. Em termos de benefícios que este comportamento traz para a empresa, o maior benefício destacado pelos inquiridos é uma melhoria na reputação da empresa, seguido da maior motivação dos trabalhadores. Apenas uma pequena parte das empresas considera que estas práticas não trazem um crescimento nas vendas (M. Santos, 2011). Na implementação de CSR nas empresas, particularmente em Portugal, existem alguns obstáculos que as empresas devem enfrentar, do qual se destacam a falta de apoio público e falta de recursos financeiros. A situação portuguesa em termos de CSR nas

pequenas e médias empresas é semelhante ao que se passa no resto da Europa, ou seja, existem práticas informais, não inseridas na estratégia da empresa, organizadas de forma ocasional e não estruturada. Como mencionado anteriormente, visto que a percepção é que o CSR deve ser adotado com fim ao cumprimento das leis, existe aqui uma lógica de obrigação por detrás da adoção destas práticas, quer seja obrigação legal ou imposição do mercado. As empresas portuguesas reconhecem o valor que o CSR traz para a sua empresa e a sua importância enquanto fator para a competitividade. Geralmente, a maior forma de ação é através de doações ou patrocínios. Na área do ambiente, participam com diferentes atividades, apesar de não existirem políticas específicas na maioria das empresas sobre o ambiente, existe uma maior implementação de medidas ambientais nas empresas, para reduzir o impacto da poluição e desperdício. Estas ações são orientadas para estarem dentro das legislações e irem de encontro à procura do mercado e procurar vantagens competitivas. As empresas portuguesas muitas vezes já têm práticas de CSR sem o saber, porque as procuram como forma de melhorar a sua performance, e a responsabilidade social corporativa é o resultado disso (M. Santos, 2011).

Loureiro et. al (2012) refere que estudos anteriores mostram uma relação positiva entre CSR e CSP (*Corporate Social Performance*), por baixar os custos e aumentar a produtividade. Este efeito pode ser reforçado pelo impacto do CSR na percepção dos consumidores e, portanto, na sua satisfação. Neste estudo, foram foco 3 empresas automóveis em Portugal (Toyota, Renault e Ford), o objetivo foi perceber qual a contribuição do CSR e a sua percepção por parte dos consumidores na satisfação dos consumidores, no que toca às práticas de trabalho, desenvolvimento comunitário e performance ambiental. Os resultados revelam que os consumidores valorizam a performance ambiental acima de atividades relacionadas com o trabalho e a comunidade, apesar de o CSR ser menos valorizado do que a percepção de qualidade e a empatia para com a marca, fatores mais importantes aos olhos dos consumidores portugueses do que o CSR. As três empresas estudadas apresentavam informação acerca do seu CSR nos seus websites corporativos. Todas as atividades reportadas tinham como objetivo melhorar o seu desempenho ambiental, no entanto o da Toyota acrescentava atividades nos campos de práticas laborais e desenvolvimento comunitário. Este estudo mostrou que a

satisfação dos consumidores portugueses depende da empatia dos vendedores, da relação que desenvolvem com a marca e da sua perceção de qualidade da marca (Loureiro et al., 2012). Os autores sugerem que o foco em Portugal para melhorar a satisfação dos consumidores deve ser em providenciar um bom serviço pós-venda e treinar os trabalhadores para desenvolverem verdadeira empatia e preocupação com o cliente. Em termos de divulgação das práticas de CSR, o mesmo estudo revelou que em Portugal, a comunicação deve ser feita por mecanismos diretos, que melhoram o reconhecimento do CSR, influenciando a sua satisfação e a perceção positiva da marca. Os consumidores portugueses valorizam o desempenho ambiental de uma empresa acima das atividades da empresa relacionadas com práticas no trabalho e o seu envolvimento na comunidade local. No entanto, também foi revelado que o CSR continua a não ser valorizado em Portugal acima da qualidade percecionada e da empatia com a marca.

3.4 Hofstede Insights

Através da ferramenta *Country Comparison*, disponível no website da Hofstede Insights, é possível obter um gráfico comparativo de diferentes países, para compreensão e interpretação. Nesse sentido, será uma ferramenta importante nesta Dissertação, funcionando como ferramenta para apreciação e comparação das diferenças culturais entre a Alemanha e Portugal, e compreensão do seu efeito e influência nas decisões tomadas nas empresas e no próprio interesse em adotar uma política de CSR. Esta ferramenta foi criada por Geert Hofstede, que estudou de forma profunda o tema da influência da cultura nos valores humanos e o seu impacto em contexto profissional. Assim, na sua investigação, definiu 6 dimensões da cultura nacional que podem ser estudadas, e criou esta ferramenta, utilizada na academia e também no mundo profissional, a nível mundial (Hofstede Insights, 2021b). Esta ferramenta apresenta 6 dimensões culturais que definem as preferências das pessoas de uma cultura por diferentes situações. Estes valores distinguem os países uns dos outros. As dimensões mencionadas são:

- Distância ao poder: a aceitação por parte de membros da sociedade com menos poder de que o poder seja distribuído de forma desigual, ou seja, o grau de aceitação que existe da população pelas desigualdades entre pessoas. Quando existe distância ao poder elevada, isto significa que as pessoas deste país geralmente aceitam a ordem hierárquica existente e não necessitam de justificações adicionais, enquanto nos países com baixa distância ao poder, as desigualdades são questionadas e o objetivo é a igualdade na distribuição do poder.

- Individualismo *versus* coletivismo: nos países com elevado individualismo, espera-se que as pessoas tomem conta de elas mesmas e das suas famílias. Nos países com maior coletivismo, existe, contrariamente, uma preferência por uma sociedade na qual é esperado que as pessoas tenham em conta os interesses não só de si próprios e pessoas próximas, considerando-se como “nós”, em vez de “eu”.

- Masculinidade *versus* feminilidade: os países mais masculinos tendem a preferir uma sociedade que procura as “conquistas, heroísmo, assertividade, e recompensas materiais pelo sucesso”. Trata-se de sociedades competitivas, enquanto os países mais femininos preferem a “cooperação, modéstia, preocupação com os mais fracos e privilegiam a qualidade de vida”.

- Evitamento da Incerteza: esta dimensão demonstra o quão confortáveis os indivíduos de uma sociedade se sentem perante a ambiguidade e incerteza. Por outras palavras, o grau de aceitação com a incerteza do futuro, se perante esta incerteza existe a tentativa de controlo ou se deixam as coisas acontecer. Quando existe elevado evitamento da incerteza, os países definem códigos de comportamento rígidos e existe maior intolerância por práticas não ortodoxas. Quando, pelo contrário, existe baixo evitamento de incerteza, as pessoas são mais relaxadas perante a incerteza, e a prática é mais importante do que os princípios.

- Orientação para longo prazo *versus* orientação para o curto prazo: esta dimensão representa a priorização das sociedades pelo curto ou longo prazo. Quando existe um valor baixo nesta dimensão, as pessoas são orientadas para o curto prazo, preferindo manter as tradições existentes e julgando mudanças sociais com maior desconfiança.

Quando têm valor elevado, orientam-se para o longo prazo, são mais pragmáticos e fazem esforços no sentido de evoluir a educação para preparar o futuro da sociedade.

- Indulgências *versus* Restrição: esta dimensão reflete a aceitação da sociedade da gratificação de impulsos humanos que tocam a aproveitar a vida e à diversão. Nos países mais restritos, as pessoas suprimem esta gratificação e regulam-nas através de regras sociais mais severas.

Utilizando esta ferramenta, obtive um gráfico comparativo entre a Alemanha e Portugal, com as variáveis anteriormente explicadas (Fig 1).

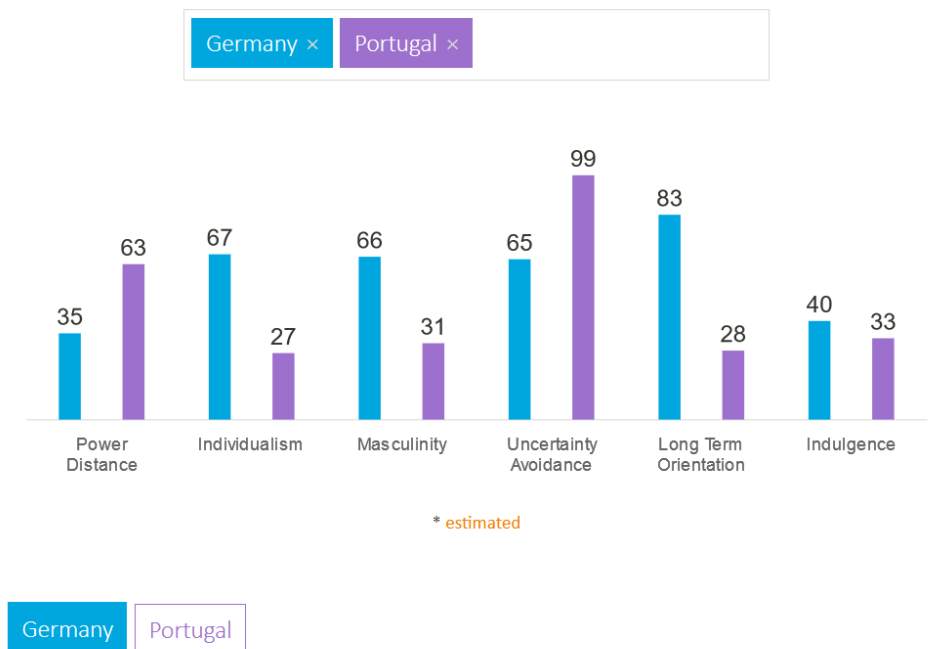


Figura 1: Gráfico comparativo de variáveis culturais (Hofstede Insights, 2021a)

Em primeiro lugar, na variável da distância ao poder, Portugal obteve um valor significativamente superior ao da Alemanha. Os resultados refletem a distância hierárquica em Portugal como algo comum e aceite, e as posições de poder estão associadas a privilégios. É esperado da parte dos trabalhadores controlo dos seus superiores, e caso se note o contrário, ou seja, os trabalhadores sentirem-se “ignorados”, levá-los-ia a assumir que não têm um papel importante na empresa e a desmotivarem-se.

Para além disso, existe dificuldade neste tipo de sociedade de transmitir más notícias aos superiores. Pelo contrário, a Alemanha teve um valor de 35, um valor extremamente baixo, dos mais baixos. A justificação para este valor assenta na descentralização do país e da sua forte classe média. Neste caso, os trabalhadores não gostam de controlo, e a liderança deve consistir em comunicação direta e participativa, sendo que as lideranças mais respeitadas são as que representam muita experiência e especialização. A segunda variável a analisar é o Individualismo vs Coletivismo. Portugal obteve um resultado de 27, valor baixo, que representa uma sociedade coletivista. Existe comprometimento com o grupo, seja ele qual for. A lealdade é importante neste tipo de sociedades, em que existem relações fortes, em que todos se protegem e tomam responsabilidades em conjunto. Nas sociedades coletivistas, a gestão é baseada na gestão de grupos. Com 67 nesta escala, a Alemanha é considerada uma sociedade individualista. Aqui, a lealdade não é perante o grupo, mas sim por consideração das preferências pessoais, e também pelo dever. A comunicação é muito direta e honesta, pois consideram que este tipo de comunicação permite ao trabalhador reconhecer os seus erros e trabalhar nas suas fraquezas. Na próxima dimensão analisada, Masculinidade vs Feminilidade, Portugal teve um *score* de 31, em contrapartida dos 66 da Alemanha. Portugal é então, um país considerado feminino, em que se “trabalha para viver”, é valorizado o consenso, igualdade e sobretudo a qualidade de vida, incluindo no trabalho. A resolução de conflitos é feita através da negociação, e neste tipo de sociedade os melhores incentivos consistem em tempo livre e na flexibilidade da gestão. Pelo contrário, a Alemanha é uma sociedade masculina, caracterizada por elevada competitividade, valorização da performance, em que mesmo o sistema de ensino é feito de forma diferente de Portugal, e os alunos são distribuídos por diferentes tipos de escola em idades tão novas como os 10 anos. A filosofia é diferente, e neste tipo de sociedade a gestão deve ser assertiva. A próxima dimensão trata o Evitamento da Incerteza. Portugal tem uma posição indiscutível nesta variável, com 99 pontos, existe uma grande tendência para o evitamento da incerteza, sendo mesmo uma necessidade emocional de regras. Para evitar a incerteza, as sociedades regem-se por códigos rígidos de comportamento e são adversos a ideias não-ortodoxas. Existe resistência à inovação e a segurança destaca-se como parte fulcral da

motivação individual. A Alemanha também tem um valor alto nesta variável, apesar de não tão extremo como Portugal. Juntamente com o seu índice de baixa distância ao poder, como os colaboradores assumem maior responsabilidade pelas suas decisões no contexto de trabalho, os alemães focam-se na especialização para fazer face à incerteza. No que toca à orientação para longo vs curto prazo, Portugal tem o valor baixo de 28, que mostra que a cultura portuguesa prefere as normas ao pragmatismo, elevado respeito pelas tradições e foco nos resultados a curto prazo. Existe uma grande discrepância nesta variável entre Portugal e a Alemanha, que obteve o valor de 83, num país bastante pragmático, em que as tradições são adaptáveis, e a orientação para o longo prazo é notável na intenção de poupar e investir e na perseverança pela obtenção de bons resultados. Por fim, a Indulgência vs Restrição. Portugal tem uma cultura de restrição, com 33 pontos nesta variável. Em sociedades com cultura de restrição, existe a tendência para o pessimismo e ceticismo. Não é dada muita importância ao tempo de lazer e as pessoas sentem que ceder à indulgência é moralmente errado. A Alemanha é semelhante a Portugal nesta variável, apenas ligeiramente acima, com 44 neste ponto. É também uma sociedade restritiva.

3.5 GLOBE Project

O GLOBE PROJECT é um programa de investigação, criado por Robert House em 1991, com o qual investigadores pretenderam investigar as relações interpessoais entre culturas, relacionando-as com a liderança organizacional. O GLOBE Project (2020) define a cultura como “Motivações comuns, valores, crenças, identidades e interpretações ou significados de eventos importantes que são resultado de experiências comuns entre membros de uma entidade coletiva e transmitidos geração após geração.” No desenvolvimento deste projeto, os investigadores identificaram e desenvolveram 9 dimensões da cultura. Estas são as dimensões definidas no projeto como guias de orientação (GLOBE Project, 2020):

- Orientação para a performance – trata-se do grau em que o coletivo recompensa membros do grupo por melhorias na performance;

- Assertividade – o grau em que a assertividade é esperada pelos indivíduos;
- Orientação para o futuro – o grau em que os indivíduos planeiam o futuro, e investem nele;
- Orientação humana – o grau em que os indivíduos são recompensados por ações altruístas e generosas, pelo coletivo;
- Coletivismo institucional – o grau em que são estimuladas as práticas de distribuição de recursos e a ação coletiva;
- Coletivismo dentro do grupo – o grau no qual é expresso orgulho e lealdade ao seu coletivo, quer nas organizações, quer nas famílias;
- Distância ao poder – a aceitação da autoridade, diferenças de poder e status;
- Evitamento da incerteza – o desejo de evitar a incerteza do futuro, utilizando normas sociais, regras e procedimentos como atenuante da imprevisibilidade de eventos futuros.

Utilizando estas nove dimensões, das quais quatro são semelhantes às estudadas através da ferramenta Hofstede Insights, os investigadores determinaram pontuações dos países para cada uma destas dimensões culturais. Através desta investigação, foi possível determinar algumas associações entre dimensões culturais e o sucesso de alguns países, e confirmar que existe uma influência da cultura sobre a maneira como é distribuída a riqueza em diferentes países. Por exemplo, quando existe uma pontuação alta na Orientação para a performance, estas sociedades são geralmente bem-sucedidas economicamente e têm altos níveis de desenvolvimento humano. A partir destas dimensões, foram depois organizados os países em 10 *clusters* culturais diferentes.

Os grupos dividem-se em:

- Europa de Leste
- América Latina
- Europa Latina - no qual Portugal se inclui;
- Ásia Confuciana

- Norte da Europa
- Anglo
- África Subsariana
- Sul da Ásia
- Europa Germânica - Alemanha faz parte deste grupo;
- Médio Oriente.

3.5.1 Grupo Europa Latina

Portugal inclui-se neste grupo, juntamente com França, Israel, Itália, Espanha e Suíça (Fig. 2).

Culture Visualization

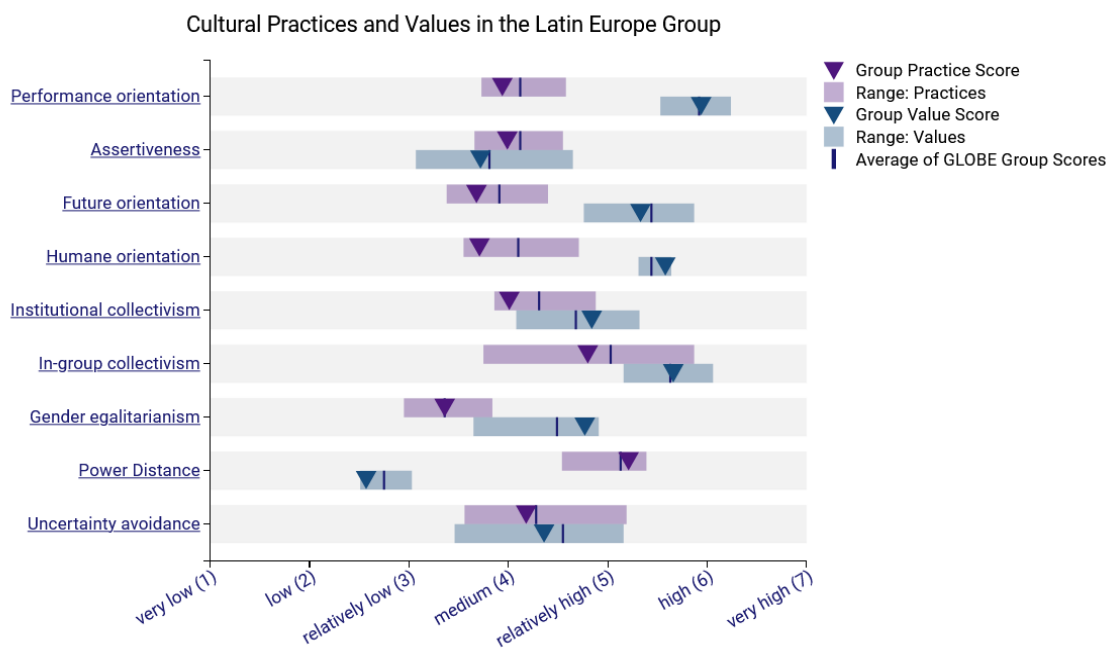


Figura 2: Práticas Culturais e Valores no Grupo da Europa Latina (GLOBE, 2020b)

Este grupo destaca-se pelas pontuações médias na maioria das dimensões culturais mencionadas, com exceção de uma pontuação relativamente alta na Distância ao Poder, como já foi observado no Hofstede Insights, e uma pontuação relativamente baixa na

Igualdade de Género. Nas sociedades de alta distância ao poder, é esperado que existam diferenças no poder, status e desigualdade social, e a comunidade aceita estes valores, assim como a autoridade. Não se espera que haja uma distribuição igualitária do poder nem existem recompensas pela generosidade e altruísmo. A sua classificação relativamente baixa na Igualdade de Género revela que existe ainda o domínio masculino. As restantes dimensões tiveram classificações médias apesar de as dimensões de Orientação para o Futuro, e de Coletivismo Institucional, e Coletivismo no grupo são mais baixas do que a média dos restantes grupos de países. Resumidamente, este grupo revela que existe domínio masculino, não há orientação humana e existe uma desigualdade na distribuição de poder e status. As restantes dimensões referem-se a valores sociais, que refletem o que a sociedade acredita que deveria acontecer, sendo que as anteriores refletem o que realmente se verifica na realidade. Destas dimensões, o grupo tem níveis altos de Orientação para o desempenho, Coletivismo no grupo, Orientação para o Futuro e Orientação Humana. Posto isto, verifica-se que existe a vontade de melhorar em desempenho, ser mais humano, e implementar a igualdade de género. No que toca à distância ao poder, aqui tem uma pontuação baixa, revelando que existe a vontade de uma redução drástica nas diferenças em poder e *status*. Nas dimensões de Evitamento da Incerteza e Assertividade existe pouca diferença entre a realidade e o desejado, pelo que a população aceita a estrutura atual e o nível de assertividade. No entanto, existe um valor superior no Coletivismo Institucional e em Grupo, sugerindo que pretendem aumentar a lealdade e coesão nas organizações e famílias, utilizando práticas que apoiem a distribuição de recursos e ação coletiva (GLOBE, 2020b).

3.5.2 Grupo Europa Germânica

O Grupo Germânico, do qual a Alemanha faz parte, inclui também a Áustria, Países Baixos e Suíça. As práticas culturais da sociedade nestes países destacam-se pelas pontuações elevadas nas dimensões de Orientação para a Performance; Assertividade; Orientação

para o Futuro e Evitamento da Incerteza, quando comparadas aos restantes conjuntos de países (Fig. 3).

Culture Visualization

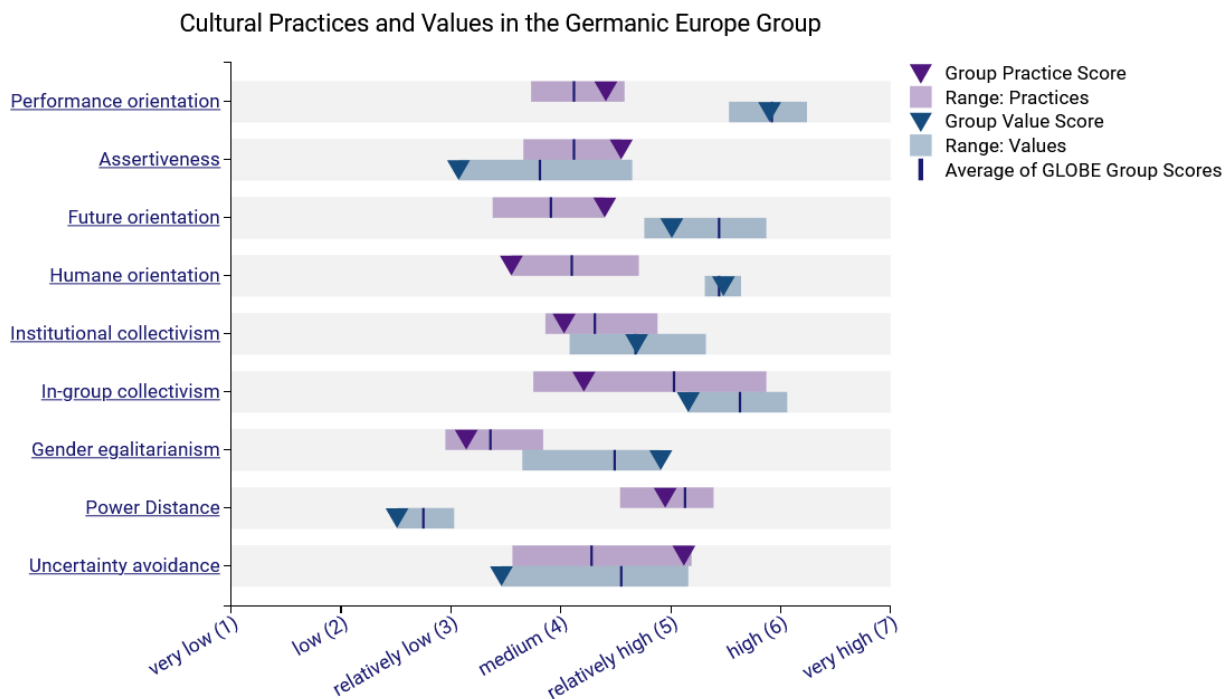


Figura 3: Práticas e Valores Culturais no Grupo da Europa Germânica (GLOBE, 2020a)

A dimensão da distância ao poder é relativamente elevada, mas não se destaca comparativamente com os restantes grupos de países. A dimensão da Igualdade de Género é relativamente baixa, à semelhança do que acontece no grupo em que Portugal participa, o que indica que existe ainda o domínio masculino e desigualdade de género. Este grupo tem pontuações relativamente baixas a médias nas práticas culturais neste país, nas dimensões de Orientação Humana e Coletivismo no Grupo e Coletivismo Institucional, pontuações baixas relativamente aos restantes grupos de países, o que revela a importância dada ao desempenho e competitividade. A assertividade relativamente elevada indica que existe preferência pela assertividade e confronto nas relações com os outros. Os níveis relativamente elevados de orientação para o Futuro indicam que este tipo de sociedades prefere planear a longo prazo e investir no futuro.

Têm também valores relativamente altos em Evitamento da Incerteza, o que revela que a sociedade impõe regras para ajudar a reduzir a imprevisibilidade do futuro. Os valores médios em ambas as dimensões referentes ao Coletivismo indicam que não existe muita distribuição de recursos e pouca coesão entre organizações e famílias. Para além disso, como têm relativamente baixa Orientação Humana, não existe muita preocupação e altruísmo para com o outro.

Passando aos valores culturais da sociedade, que a sociedade presente acredita que deveriam ser impostos, existe uma grande discrepância comparativamente aos valores que se verificam no presente. No que toca à Orientação para o Desempenho, Orientação Humana e Igualdade de Género, existe o desejo de haver um aumento muito grande, ou seja, haver melhor desempenho, ser mais humanos, e mais justos na igualdade de género. De forma contrária, o desejado para estas sociedades é diminuir cada vez mais a distância ao poder, a Assertividade e o Evitamento da Incerteza (GLOBE, 2020a).

3.6 Expetativas preliminares entre a relação cultural e CSR

Em primeiro lugar, serão exploradas as expetativas preliminares entre a relação cultural com o CSR, com base nos dados observados na plataforma Hofstede Insights. Na variável de Distância ao Poder, Portugal tem uma distância ao poder bastante superior à da Alemanha, sendo considerado um país com alta distância ao poder. Os países com elevada distância ao poder aceitam as desigualdades na distribuição no poder, e de acordo com a literatura revista, nestes países existe a tendência de confiar e não questionar as ações da gestão das empresas, pelo que é esperado que influencie negativamente a criação de iniciativas de CSR. A Alemanha, com baixa distância ao poder, nesta variável, tem maior propensão a adotar ações de CSR. A Alemanha é um país individualista, ao contrário de Portugal, coletivista. Visto que nas sociedades coletivistas existe uma preocupação com a comunidade como um todo, seria expectável que houvesse maior propensão para a adoção de práticas de CSR nesta sociedade. Na variável da masculinidade, existe ainda uma grande diferença entre Portugal e Alemanha.

Portugal é uma sociedade feminina, enquanto a Alemanha denota elevada masculinidade. Visto que as sociedades masculinas priorizam os ganhos financeiros e o sucesso material acima da qualidade de vida e a preocupação com os outros, seria expectável que Portugal, enquanto sociedade feminina, na qual a qualidade de vida é um sinal de sucesso, tivesse maior propensão para investir no CSR. No que toca ao evitamento da incerteza, Portugal tem uma pontuação de 99, sendo um país marcado pelo evitamento da incerteza. A Alemanha também tem uma pontuação alta, mas muito abaixo de Portugal. Nas sociedades com elevado evitamento da incerteza, são criados e mantidos regras e códigos de conduta para dar resposta ao seu medo da ambiguidade e do desconhecido. A próxima variável é a Orientação para o Longo Prazo. A Alemanha tem elevada orientação para o longo prazo, e Portugal tem orientação para o curto prazo. Dado que as sociedades com orientação para o longo prazo planeiam e preparam-se para os desafios do futuro, e as sociedades com orientação para o curto prazo veem mudanças na sociedade com desconfiança, é esperado que nesta variável, a Alemanha tenha maior preparação para os desafios com que o CSR lida. Por fim, a variável da indulgência, em que Portugal e Alemanha ambos são sociedades marcadas pela restrição, em que existe a tentativa de controlar desejos e impulsos. Esta variável não terá influência direta nas questões de CSR.

Estudos sobre as características culturais dos países com a plataforma Hofstede Insights admitem que geralmente, os valores de liderança de coletivismo, evitamento da incerteza e orientação para o longo prazo são de elevada importância na decisão de implementação e seleção das práticas de CSR. De acrescentar que o contexto em que a empresa opera, no sentido do país de origem e de operação em questão, influencia a prioridade de investimento em CSR (Ling, 2019).

Um outro estudo confirmou as afirmações anteriores, averiguando a relação entre os níveis das quatro dimensões culturais de Hofstede e o desempenho ambiental e social das empresas num país. Foi concluído que países com alta distância ao poder e alta masculinidade serão valores culturais que influenciam negativamente as práticas de CSR nas empresas (Ringov & Zollo, 2007).

No que toca à dimensão da Distância ao Poder, quando a distância é pequena, existe maior possibilidade de surgirem iniciativas de CSR, assim como de reconhecer os riscos ambientais e ações necessárias a tomar de forma atempada. Quando se trata de países com elevada distância ao poder, como é o caso de Portugal, existe a tendência da sociedade de perceber ações questionáveis das empresas como éticas, confiando e aceitando, o que não se verifica nas sociedades com baixa distância ao poder, em que estes tipos de atitudes são questionados e colocados em causa (Ringov & Zollo, 2007).

As sociedades mais masculinas valorizam menos a preocupação com os outros, e a solidariedade, e o bem-estar do que as femininas, colocando como prioridade os bens materiais e carreira. Posto isto, é esperado que as sociedades mais masculinas se reflitam em menor responsabilidade social corporativa (Ringov & Zollo, 2007).

No entanto, não existe concordância entre investigadores, visto que um outro estudo com objetivo de determinar o impacto da cultura nacional e ambiente geográfico no desempenho das empresas no CSR, que de forma similar, utilizou as dimensões culturais de Hofstede para determinar esta relação, obteve resultados diferentes. Neste caso, as suas conclusões indicam que o alto desempenho social corporativo é associado a culturas com elevada distância ao poder, justificando que neste tipo de sociedades não são tão questionadas as práticas das empresas, coletivistas, masculinas e com alto evitamento da incerteza, dada a preferência pela estrutura. Existem aqui visões opostas, visto que no presente estudo se identifica uma relação positiva entre alto evitamento da incerteza e alto desempenho social corporativo. No estudo anterior, apesar de não existirem resultados que apoiem esta versão, é hipotetizado que deveria existir uma relação direta entre maior evitamento da incerteza e menor desempenho corporativo social. Outro marcador distintivo é o facto do estudo de Ho et al. (2012) traçar uma relação negativa entre a Masculinidade e o CSR, já que as sociedades masculinas perseguem os interesses financeiros, contrariamente às femininas que colocam o bem-estar da comunidade e a responsabilidade como a prioridade, enquanto o estudo anterior definia uma relação positiva entre as mesmas variáveis. O autor atribui estas discrepâncias a algum problema de endogeneidade nas dimensões culturais consideradas ou até o estudo das variáveis (Ho et al., 2012). Para além dos anteriores, um estudo de Peng et al (2012) concluiu que

as dimensões de Hofstede – Individualismo e Evitamento da Incerteza refletem em maior interesse e desenvolvimento de CSR nas empresas. A distância ao poder elevada, assim como Masculinidade elevada indicam menor tendência para desenvolverem CSR. Estes resultados são apenas parcialmente concordantes com os anteriores, já que associam o Individualismo ao maior interesse no CSR.

Comparando o caso português com o caso alemão, Portugal tem em primeiro lugar uma distância ao poder bastante mais elevada do que a Alemanha, o que poderia justificar a menor adesão ao CSR, já que a distancia ao poder representa o nível de aceitação de desigualdades na distribuição do poder, Este indicador sugere uma maior propensão para adesão à CSR na Alemanha. Por outro lado, a Alemanha é muito mais individualista, do que Portugal, considerado coletivista. Este fator contraria o anterior, já que teoricamente uma sociedade coletivista, por valorizar a comunidade e o bem-estar comum deveria atribuir maior importância às questões sociais. No entanto, existem contradições nos estudos sobre este assunto, pelo que não está determinado se este fator é um fator cultural relevante no que toca à adesão do CSR.

De seguida, serão analisadas as expectativas preliminares da relação cultural com a questão da Responsabilidade Social, com base nos dados retirados do Globe PROJECT. Com base nos GLOBE, Alas et al. (2014) identificaram as dimensões culturais como elementos preditivos dos valores que os gestores das empresas têm e concluem que a maneira como os gestores percebem os indicadores económicos, o CSR e as questões de justiça tem influência da cultura em que se inserem. Especificamente, a dimensão cultural da Orientação para o Futuro e da Orientação Humana são as principais dimensões que permitem prever os valores da gestão. No entanto, os autores mostram que existem valores universais, e realçam a necessidade destes valores serem comunicados de forma efetiva.

Alas et al (2014) identificam os três valores mais importantes da gestão como a justiça, preocupações económicas e CSR, e, como referi anteriormente, admitem que estes valores são influenciados pela orientação para o futuro e orientação para as pessoas. Neste caso, os interesses económicos e CSR estão relacionados com o valor da orientação

para o futuro e para as pessoas de forma negativa, ou seja, nas culturas com menor orientação para o futuro e para as pessoas, os gestores tendem a focar-se nas questões económicas da empresa, em termos de portabilidade, custos e volume de vendas, tudo questões de foco no curto prazo. Nestas mesmas culturas, vê-se também a maior preocupação da gestão com o bem-estar da comunidade local e com o ambiente. As questões de justiça têm maior valorização nas sociedades com orientação para as pessoas alta.

Conforme mencionado anteriormente, as dimensões apontadas na literatura como mais relevantes no contexto do CSR são a Orientação para o Futuro e a Orientação Humana. Portugal insere-se no Grupo Latino, o qual obteve pontuação entre relativamente baixa e média em ambas estas variáveis. A Alemanha tem orientação Humana entre relativamente baixa e média, e Orientação para o Futuro relativamente alta. De acordo com estes valores, a Alemanha estaria melhor posicionada para a facilidade no investimento em CSR.

As sociedades com baixa distância ao poder criam gestores com maiores interesses económicos, tendo foco nos custos, vendas e lucratividade. A questão do CSR é relacionada positivamente com a orientação para as pessoas. No que toca as questões de justiça, as sociedades com elevado evitamento da incerteza valorizam mais as regulações, e tendem a dar maior importância às questões sociais, nomeadamente, de minorias e ética (Alas et al., 2014). Neste caso, Portugal tem um *score* mais elevado no Evitamento da Incerteza do que a Alemanha, mas esta não é uma das variáveis identificadas como mais influenciadoras das questões de CSR.

4. A importância da comunicação no contexto da Responsabilidade Social Corporativa

4.1 Introdução

Com o cada vez maior foco na sustentabilidade, e o interesse das gerações mais novas nos problemas sociais e ambientais, as empresas utilizam as comunicações de CSR para lhes dar resposta às suas preocupações acerca da atividade das empresas e respetivo impacto no seu futuro. A estratégia de comunicação é definida como o conjunto de toda a comunicação necessária para a sobrevivência e sucesso de uma empresa, criada propositadamente com o fim da empresa se envolver em conversas de importância estratégica para a obtenção dos seus objetivos (Zerfass et al., 2018). Com a inovação da internet, a comunicação rápida permite que os *stakeholders* consigam partilhar a informação recebida, quer negativa, quer positiva, e de forma não controlada pela empresa, esta informação pode ser distribuída e disseminada rapidamente, sujeita a interpretação pública acerca das atividades da empresa. Esta faceta do CSR leva a dois tipos de respostas das empresas: algumas envolvem-se em CSR de forma defensiva, como maneira de controlar o criticismo; outras envolvem-se proactivamente, procurando novas oportunidades de mercado e melhorar nos seus processos de gestão (Berthoin Antal et al., 2009). O impacto do CSR pode não ser visível a olho nu, mas a sua comunicação é sempre fulcral, apesar de não haver uma regra geral de como a fazer, diferindo de empresa para empresa, também entre culturas, e sempre dependendo do mercado em que se insere e do interesse dos *stakeholders* (Martínez Fernández et al., 2014). Branco & Rodrigues (2008) consideram que existem duas motivações para as atividades de CSR e respetiva divulgação: manter boas relações com os *stakeholders*, que levarão a maiores retornos financeiros; ou para se conformarem às expectativas dos mesmos *stakeholders*, mostrando a sua adesão às mesmas. Com a crescente preocupação com o ambiente, as empresas são sujeitas à pressão de serem mais transparentes e divulgarem os seus relatórios com indicadores ambientais ao público. A razão pela qual as empresas aderem e escolhem fazer esta divulgação de forma voluntária, sujeitando-se a críticas, apesar de não haver obrigatoriedade de o fazer, passa muitas vezes pela sua vontade de melhorar a imagem corporativa, que funciona como um forte incentivo para a divulgação de

relatórios ambientais da empresa. Pelo contrário, os maiores desincentivos passam pela relutância das empresas de revelarem informação sensível, assim como a não existência de obrigação de publicar este tipo de relatórios. As empresas podem revelar essa relutância em divulgar indicadores ambientais acerca da sua atividade por medo de serem mal representadas e não quererem publicar informação potencialmente negativa para a sua empresa sobre o impacto ambiental da sua atividade (Solomon & Lewis, 2002). As empresas utilizam o CSR a seu favor e começaram a utilizar os esforços que fazem para contribuir para a sociedade na comunicação das empresas, dado o cada vez maior interesse e pressão por parte dos cidadãos e dos *stakeholders* para serem criadas e mantidas políticas de responsabilidade social nas empresas. No entanto, os resultados das empresas estão sempre em primeiro lugar, e só existe foco no CSR quando a empresa está a ter sucesso, visto que em tempos de crise desce rapidamente de prioridade (Brunner & Esch, 2013).

4.2 Tipos de estratégias de comunicação do CSR

Hoje em dia, a maioria das empresas deparam-se com a opção e necessidade de integrarem o CSR nas suas atividades, por vezes como forma de acompanharem o que é feito pela concorrência, mas por outras, por iniciativa própria. No entanto, as estratégias adotadas são variadas:

- CSR como base da identidade da empresa – existem empresas cuja identidade de marca está intimamente ligada a atividades de CSR, como é o caso da *The Body Shop*, que teve como fundamento para sua criação a ideia de criar cosméticos feitos com ingredientes naturais e *cruelty-free* (sem testar em animais) (Brunner & Esch, 2013).
- CSR enquanto extensão da identidade da marca – empresas que expandiram o seu posicionamento de marca de forma a incluir as atividades de CSR, que é o caso da maioria das empresas que se envolvem no CSR. Um exemplo é a H&M, que criou uma nova linha de roupa, chamada *Conscious*, mais amiga do ambiente. É importante que as atividades de CSR criadas nesta expansão do seu posicionamento sejam congruentes com a

identidade da marca. Isto é feito muitas vezes como fator diferenciador da concorrência, que trarão uma vantagem competitiva em relação às marcas rivais. (Brunner & Esch, 2013)

- CSR não relevante para a identidade da marca – existem empresas que mesmo estando envolvidas em ações de responsabilidade social corporativa, com fins sociais ou ambientais, escolhem não as incluir na sua comunicação. Isto é o caso de ações que não sejam congruentes com a imagem da marca, e que, portanto, seja esperado que a reação à comunicação destas ações não seja positiva, ou mesmo por medo do escrutínio e criticismo do público. Podem ser atribuídas intenções egoístas pelos consumidores às empresas, ao divulgar as ações de CSR, com o olhar cético dos consumidores, se estes perceberem que se trata de falsas promessas das empresas, ou o chamado *greenwashing* (Brunner & Esch, 2013).

4.3 Percepções dos consumidores acerca do CSR

A nossa percepção acerca das marcas é baseada no que ouvimos de amigos e família, a informação disponibilizada pelas marcas nos media, assim como pela comunicação da empresa, e pela experiência com a marca (Brunner & Esch, 2013). Existem vários pontos de vista em relação à percepção dos consumidores acerca do CSR. Por exemplo, Podnar & Golob (2007) demonstraram que os consumidores têm expectativas altas acerca de CSR, que incluem a responsabilidade legal e o seguimento da ética. Os mesmos autores exploraram a questão cultural, admitindo que a comunicação tem de ser sensível à cultura em que se insere, dado que existem diferentes expectativas do público e dos *stakeholders* de diferentes culturas. Estas diferentes expectativas refletem-se no apoio que os consumidores dão às empresas percecionadas como responsáveis, em detrimento das que interpretam como irresponsáveis. Por isso, deve haver um cuidado pela parte das empresas de ter um papel mais forte em atender a estas expectativas, inserindo o CSR como parte fulcral da sua estratégia, da identidade da empresa e da cultura da empresa, ao mesmo tempo garantindo uma comunicação transparente e profícua. Esta transparência refletirá positivamente na reputação da empresa. Existe também a

necessidade de as empresas garantirem que o seu envolvimento em atividades de CSR é congruente com as restantes atividades da empresa, para permitir que o posicionamento da empresa nas mentes dos *stakeholders* dos consumidores seja fortalecido, o que não é possível caso existam inconsistências que evoquem desconfiança. Para isso, é necessário que sejam avaliados todos os pontos de contacto da empresa com os consumidores e os *stakeholders*, e garantir que as atividades estão preparadas em todos os pontos para representarem de forma assertiva a imagem que a empresa quer ver representada, tanto no seu marketing, como através de formação aos colaboradores, que devem nos seus comportamentos e atitudes refletir a imagem da empresa (Brunner & Esch, 2013).

Existem ações das empresas que os consumidores podem considerar irresponsáveis. Com o aumento da informação negativa disponível instantaneamente nos media sobre as ações socialmente irresponsáveis das empresas, que trazem consigo enorme criticismo, têm elevada influência nas opiniões que os consumidores formam acerca da marca (Wagner et al., 2008). Neste sentido, é importantíssima a confiança na marca enquanto mediador entre as suas perceções das motivações das empresas nas práticas de CSR e a avaliação posterior das mesmas ações. Quando são percecionadas as motivações enquanto negativas, o CSR pode ter um efeito financeiro negativo (Vlachos et al., 2009). Cada vez mais, as empresas têm de considerar a divulgação da sua CSR porque influencia a perceção do público, assim como a reputação da empresa. Ao revelarem cumprimento de critérios éticos e sociais, melhora a sua reputação, enquanto se não houver esta perceção de que a empresa opera de forma ética e socialmente responsável, coloca em risco a reputação da empresa (Branco & Rodrigues, 2008).

Com o intuito de medir o valor acrescentado que o país de onde advém uma marca ou produto influencia a perceção do consumidor acerca do mesmo, um estudo indicou que a perceção dos consumidores acerca de uma marca e seus produtos é influenciada pelas perceções do país em questão, de onde advém a marca (Zeugner Roth et al., 2008). Existe ainda o cinismo na sociedade quando confrontada com as atividades de CSR das empresas. Muitas vezes é atribuído pelos consumidores a intenção do investimento no CSR como maneira das empresas poluidoras de limparem o seu passado de danos ambientais. É necessário que para além de se realizarem atividades positivas de CSR, se

melhorem os processos das empresas, tornando-os mais sustentáveis, ou seja, antes de se praticar o bem, deve evitar-se praticar o mal em primeiro lugar. Para que a reputação se mantenha intacta, tem um papel importante a comunicação aberta e honesta (Spillane, 2009). As empresas mais admiradas nos Estados Unidos da América, empresas como a Starbucks, Microsoft, Johnson&Johnson e Procter&Gamble têm todas um elemento em comum: todas têm desenvolvido os seus programas de Responsabilidade Social Corporativa, dando relevância e apoio a causas sociais e ambientais. Nos seus websites, é possível encontrar secções sobre CSR e o seu enquadramento na empresa (Hopper, 2009). Mas com o valor de uma marca global, traz também maior responsabilidade, especialmente neste contexto de poder do consumidor em que vivemos. Marcas fortes como é o caso da maior empresa de contabilidade e impostos, Arthur Andersen, desvaneceram na história devido a crises causadas por problemas com consumidores. Uma única situação problemática pode despoletar uma crise na empresa, com efeito nas suas operações em todo o mundo. Posto isto, torna-se obrigatório o desenvolvimento de uma estratégia social nas empresas, porque hoje já não é importante apenas a qualidade de um produto, mas também os valores que a empresa representa e as emoções que a marca evoca num consumidor. Para esta mudança de paradigma, mais do que a pressão das ONGs, houve uma mudança no poder dos consumidores, que com a internet passaram a ter acesso a muito maior informação, e poder de escolha, conseguindo facilmente boicotar produtos e fazer ouvir a sua voz nas redes sociais (Hopper, 2009).

Em geral, os consumidores percebem as atividades de CSR como algo positivo, que é a resposta desejada pelas empresas. No entanto, é bastante menor a quantidade de consumidores que estariam dispostos a pagar extra por produtos e serviços que respeitem o ambiente e com fins socialmente responsáveis. Estudos indicam que os consumidores demonstram interesse por produtos que evidenciem ações socialmente responsáveis, mas mantendo o mesmo nível de qualidade e de preço a que estão habituados nos seus produtos e serviços habitualmente utilizados. Os consumidores não estão dispostos a abdicar da qualidade dos seus produtos habituais a favor de um produto mais responsável. Por isso, os autores indicam a necessidade de ser estudada a

possibilidade de entrar no CSR, estudando a própria cadeia de valor, e percebendo se será possível criar uma oferta que vá ao encontro das necessidades dos consumidores, e se será benéfico para a empresa comunicar a responsabilidade social corporativa, mesmo que a competição esteja mais avançada. Em todo o caso, é importante que exista congruência entre o tipo de ação realizada de CSR e a indústria a que a empresa pertence, pois para que os consumidores a percecionem de forma positiva, torna-se necessário a atividade ser relevante para a empresa, e os produtos ou serviços que vendem. Deve haver uma relação direta entre o produto e a atividade de CSR, que faça sentido para o consumidor, evitando assim a percepção dos consumidores da ação como uma iniciativa egoísta (Brunner & Esch, 2013).

No entanto, a aposta em produtos ou serviços com impacto positivo social ou no ambiente podem ter possivelmente alguns efeitos negativos. Por exemplo, pode afetar negativamente as preferências dos consumidores. De acordo com Luchs et al. (2010), o CSR estimula a preferência dos consumidores dependendo do produto ou serviço em questão, e do benefício principal pelo qual os consumidores adquirem esse produto. Considera-se que a característica da ética de um produto está internamente associada a atributos suaves, enquanto os produtos não sustentáveis estão associados à força. Portanto, quando o benefício principal do produto em causa é algum atributo relacionado à força, o atributo do CSR reduz a qualidade na perspectiva do consumidor, enfraquecendo as suas propriedades. Este é o caso dos pneus de automóveis. Neste setor, os consumidores continuam a preferir comprar pneus feitos de materiais tradicionais, e apresentam maior desconfiança perante pneus feitos através de materiais sustentáveis. Deve ser sempre sublinhada explicitamente a qualidade dos produtos, para contrariar esta tendência. Quando as características do produto são as principais razões para compra, tem de haver especial atenção na integração da comunicação do CSR. Por exemplo, no caso de comida, o ponto central é o sabor. Se o realce na comunicação do produto estiver no CSR e não for realçado o sabor do produto, a percepção do consumidor sobre o seu sabor sofreria um impacto negativo. As atividades de CSR devem estar sempre inseridas e ser congruentes com a identidade da marca, de forma que o consumidor reconheça as mesmas atividades como algo lógico para a marca em questão, contribuindo para o seu

posicionamento nas mentes dos consumidores, durante todos os pontos de contacto entre a marca e o consumidor. Caso contrário, pode enfraquecer o mesmo posicionamento, o que não será indicado para benefício da marca (Brunner & Esch, 2013).

Ao adotar atividades de CSR, a empresa intensifica a sua identidade, que se refletem em atitudes e comportamentos positivos dos *stakeholders*. No entanto, não basta investir nas ações de CSR, é necessário que a sua comunicação seja feita de forma efetiva, para evitar o ceticismo dos *stakeholders* perante as atividades de CSR, assim como a falta de conhecimento, fatores que prejudicam o sucesso do investimento em CSR. A comunicação da Responsabilidade Social Corporativa é um assunto delicado, uma vez que, apesar de os *stakeholders* normalmente assumirem querer ser informados das boas ações em que as empresas se envolvem, quando estas são divulgadas, existe a possibilidade de serem céticos e darem ênfase aos motivos extrínsecos para essas mesmas ações. Quando isso se verifica, e os *stakeholders* suspeitam de motivos extrínsecos para os esforços de CSR das empresas, pode ter um efeito contraprodutivo para a intenção inicial da empresa. Portanto, ultrapassar o ceticismo e gerar atribuições positivas às ações de CSR é um grande desafio pelo qual a comunicação é responsável por ultrapassar (Du et al., 2010).

4.4 Relatórios de desenvolvimento sustentável

Nas últimas décadas, tem havido uma mudança no paradigma, caracterizada pela desconfiança num crescimento económico sem limites, a maior sensibilidade do público acerca dos problemas ambientais, e a sua vontade de apoiar um futuro sustentável, a evolução dos comportamentos de consumo, tornando-se mais conscientes, e por consumidores agora mais informados, e com maior poder de negociação. Neste contexto, as empresas têm de se adaptar, transformar e comunicar os seus esforços, para dar resposta às novas necessidades dos *stakeholders* nos tópicos sociais e ambientais. A forma mais comum de demonstrar responsabilização nas empresas perante os *stakeholders* é emitir os relatórios de sustentabilidade, que resumem o desempenho da empresa nas dimensões ambiental, social e económica (Kocollari, 2018). Os relatórios

ambientais e sociais fazem parte da divulgação não-financeira, que muitas empresas, mundialmente, utilizam no contexto da comunicação do CSR, disponibilizando informação qualitativa e quantitativa sobre a atividade da empresa, no âmbito social e económico, e de forma a dar resposta às expectativas dos diferentes *stakeholders*. Esta divulgação de dados não financeiros das empresas permite criar um diálogo bilateral com os *stakeholders*, comunicando as decisões e resultados da atividade da empresa, deve ser planeada e ajustada com base nas expectativas dos *stakeholders*-alvo e nos objetivos da mesma divulgação. A comunicação do CSR é uma categoria específica parte da divulgação de dados não-financeiros das empresas. Normalmente o alvo das comunicações no âmbito do CSR são os *stakeholders* internos e externos, que incluem os trabalhadores, os clientes, e os distribuidores. Comunicar os esforços de CSR é importante para os *stakeholders* se sentirem envolvidos nas atividades da empresa e criar identificação com a empresa. A divulgação de informação quantitativa e qualitativa sobre o CSR da empresa cria ligação entre os trabalhadores e os valores da empresa, evocando emoções e sensibilidade aos tópicos em foco. Para além disso, contribui para a comunicação da identidade da empresa, juntamente com a sua missão, visão e produtos. Uma identidade congruente em toda a comunicação da empresa contribui para a lealdade dos consumidores, ajudando a diminuir o ceticismo dos mesmos perante a empresa e todas as suas atividades. Não podem existir discrepâncias entre as expectativas dos *stakeholders* e o desempenho demonstrado pela empresa nas suas comunicações, para evitar o ceticismo dos consumidores (Kocollari, 2018). Os relatórios de sustentabilidade são uma das ferramentas mais comuns utilizadas pelas empresas para comunicar o seu CSR, e que permitem que os *stakeholders* avaliem o desempenho da empresa na dimensão social. No entanto, aspetos sociais são difíceis de medir, porque muitas vezes os esforços só são refletidos a longo prazo e de forma indireta. As empresas devem escolher os modelos certos, que reflitam os esforços de CSR de forma que os *stakeholders* avaliem as suas expectativas e o desempenho refletido, e aqui a comunicação tem um papel fundamental em mediar potenciais conflitos entre a questão social e económica (Kocollari, 2018). Geralmente, a publicação de relatórios é feita por uma combinação de objetivos de crescimento moral da empresa e motivos de autointeresse. Na base está

sempre a crença de que fazê-lo terá efeito positivo na empresa. Um grande objetivo de emitir estes relatórios, deve-se a estes permitirem ver a evolução e destacarem áreas que precisam de ser desenvolvidas. Ao exporem ao público dados empresariais, passíveis de criticismo, traz motivação de melhoria para os próximos relatórios (Spillane, 2009).

4.5 Canais de comunicação utilizados na divulgação do CSR

A internet, conforme foi mencionado, tornou-se uma das maiores ferramentas para a divulgação de CSR, nomeadamente permitindo a divulgação corporativa no seu *website*, de forma mais barata e rápida do que as restantes formas de divulgação. Por isso, as empresas apostam na comunicação do seu CSR direcionada aos seus *stakeholders* pela internet (Wanderley et al., 2008). Existem vários canais de comunicação que podem ser utilizados na divulgação das atividades de CSR de uma empresa. A maioria das empresas escolhe disponibilizar as suas comunicações de CSR nos seus *websites*, por exemplo, através da publicação de relatórios de CSR, conforme mencionado anteriormente, ou a criação de páginas no seu *website* sobre o tema do CSR. Neste caso, como é a própria empresa a disponibilizar os dados e informações, trata-se de uma fonte corporativa. Fontes corporativas estão associadas a menor credibilidade e maior resistência do público, comparativamente a fontes não corporativas. Também são utilizados os media, através de publicidade na televisão, em revistas e *billboards* e no próprio *packaging* dos produtos. Estes são canais de comunicação de fontes não corporativas. Diferentes *stakeholders* devem ter diferentes formas de comunicação do CSR, de acordo com as suas expectativas. Existem ainda *stakeholders* que têm várias relações com a mesma empresa, como por exemplo, ser simultaneamente clientes, trabalhadores e investidores de uma mesma empresa. A contrapartida das fontes corporativas de CSR são os canais de comunicação externos à empresa, incluindo os media, clientes, fóruns e blogs online onde é falado sobre a empresa, e nos quais a empresa não detém controlo, ao contrário do que acontece nos seus canais de comunicação corporativos. No entanto, existe uma relação entre o controlo possível da empresa sobre um canal de comunicação e a credibilidade da informação disponibilizada. Quanto menos controlável, mais credível é a informação, e os

consumidores perceberão as fontes não corporativas como mais realistas e menos influenciadas pelo interesse próprio da empresa. Por isso, é esperado que a comunicação através de fontes corporativas evoque maior ceticismo e menor credibilidade nos *stakeholders* do que as comunicações de fontes não corporativas (Du et al., 2010).

Um estudo português teve como foco a divulgação por parte das empresas portuguesas, no tema da responsabilidade social, de relatórios anuais e quais as motivações para esta divulgação, em particular na internet. De acordo com os resultados obtidos, estas empresas divulgam informação sobre a empresa de responsabilidade social com fim de criar uma imagem socialmente responsável, e uma percepção e reputação positiva, legitimando os seus comportamentos aos *stakeholders*. Apesar de os relatórios anuais serem considerados a ferramenta mais significativa na comunicação da responsabilidade social, a internet tem tomado cada vez um papel mais forte na disponibilização de informação pelas empresas de divulgação das suas ações e políticas de responsabilidade social. O mesmo estudo mostrou que a tendência em Portugal é semelhante ao que acontece nos restantes países mais desenvolvidos, no que toca aos fatores que influenciam a divulgação de CSR nos *websites* das empresas portuguesas. No entanto, as empresas portuguesas aparentam dar maior importância aos relatórios anuais do que a utilização da internet como meio de comunicação de CSR (Branco & Rodrigues, 2008).

Loureiro et al. (2012) sugerem que as empresas possam adquirir benefícios ao reportar as suas atividades de CSR nos seus mecanismos de marketing diretos, com fim de melhorar o *consumer awareness* sobre CSR, que tem influência na satisfação e valor atribuído pelos consumidores, isto porque geram uma imagem mais positiva da marca, que depois tem impacto no comportamento de compra.

4.6 Diferenças comunicacionais em diferentes países

Existem claramente diferenças que devem existir nos Planos de Comunicação das empresas de países diferentes, sendo que o mesmo comportamento de uma empresa em diferentes contextos culturais pode ser interpretado de diferentes formas em diferentes países. Dado isto, a cultura deve ser considerada como um fator importante na

determinação do tipo de divulgação do CSR que as empresas escolhem utilizar, em diferentes países. O mesmo comportamento de uma empresa em diferentes contextos culturais pode ser considerado aceitável num país e noutro inaceitável, e que daí pode resultar a variação nos tipos de divulgação das práticas de CSR utilizados em diferentes países (Ali et al., 2017). Conforme mencionado anteriormente, existe maior preocupação das grandes empresas com altos perfis em investir na comunicação e divulgação do CSR, no sentido de contrabalançar as pressões a que estão sujeitos dos media, organizações não governamentais, entre outros reguladores. Na hora de decidir o método de divulgação, as empresas devem ter em conta os contextos culturais e sociais em que se encontram, e agir em função deles.

No caso alemão, foi resultado de um estudo realizado por Dudenhausen et al. (2020) que as pessoas têm uma perceção diferente acerca das responsabilidades das empresas do que realmente é comunicado pelas empresas. Estas discrepâncias podem levar a perda de confiança e devem ser corrigidas pelas empresas. Devem, portanto, avaliar de forma eficaz, monitorizar a comunicação e procurar perceber as expectativas dos *stakeholders* e ir ao encontro a elas nas suas ações. É importante fazer este trabalho de alinhar a estratégia de comunicação da empresa com o que é esperado dela, pois caso a sua estratégia seja discrepante, as atividades da empresa podem perder legitimidade, afetando a empresa de forma negativa. No entanto, estas expectativas variam dependendo da indústria a que a empresa pertencer, pelo que têm de ser estudadas também as expectativas que existem dos *stakeholders* não só perante a empresa, mas também perante a indústria em que se insere.

Planken et al. (2013) pretenderam investigar as atitudes dos consumidores perante o CSR em diferentes plataformas e diferentes iniciativas, averiguando as suas respostas às estratégias de marketing com base no CSR, para perceber o efeito que o CSR como parte da estratégia de comunicação tem no cumprimento dos objetivos principais da empresa. Neste caso, trata-se de uma comparação entre uma economia em desenvolvimento com uma economia desenvolvida. Foi considerado inicialmente que com a grande discrepância entre estes dois países, em termos culturais e económicos, e também com desafios diferentes, se denotariam atitudes muito diferentes perante estratégias de CSR. Planken

et al. (2013) assumem que existe uma variação transcultural na orientação das empresas para o CSR, na procura das empresas de encontrar iniciativas de CSR que correspondam às necessidades específicas dos seus *stakeholders*. Em relação às atitudes dos consumidores perante as atividades de CSR, e utilizando as 4 plataformas definidas por Carroll de responsabilidades sociais corporativas: económicas, legais, éticas e filantrópicas (Carroll, 1979) estas são surpreendentemente semelhantes nos dois países estudados, sendo que ambos os países privilegiam as plataformas legais e éticas às plataformas filantrópicas e económicas. Semelhante a Isabelle (2001), os resultados mostram que estes dois países esperam que as empresas tenham como prioridade as normais legais e éticas, apesar das suas diferenças culturais. Foi também demonstrado que diferentes estratégias de marketing baseado no CSR têm diferentes resultados, em ambas os países, o que mostra a necessidade de ajustar as estratégias de comunicação de CSR ao país em que se encontram. O foco no CSR pelas empresas teve um impacto muito positivo nas atitudes dos consumidores, assim como nas intenções de compra, em ambos os casos. Pode ser concluído que as economias em desenvolvimento e as economias desenvolvidas têm mais semelhanças no que toca às suas atitudes e à importância dada a diferentes tipos de atividades de CSR do que inicialmente esperado, no que toca a priorizar as normais legais e éticas nas empresas (Planken et al., 2013).

Estas diferenças comunicacionais verificaram-se no início do século, quando as empresas Gap, Levi's e H&M se recusaram a utilizar algodão *Uzbek* na sua produção, devido às acusações de trabalho infantil da empresa com a qual adquiriam outsourcing. Na mesma linha, duas grandes empresas asiáticas Fast Retailing e E-land Group lançaram uma ação de comunicação em apoio das crianças do Bangladesh. Ambas estas ações tinham um fim: proteger as crianças nestes países em desenvolvimento, mas a maneira como foram comunicadas é evidentemente muito distinta (Woo & Jin, 2016). A comunicação das práticas socialmente responsáveis das empresas, são, e devem ser, adequadas ao contexto cultural em que as mesmas se inserem. Nesse sentido, foi feita uma investigação de carácter exploratório com sentido de avaliar a comunicação do CSR nas mesmas empresas em diferentes países. Neste estudo, foi revelado que todas as empresas estudadas utilizam os seus websites oficiais como meio de comunicação do CSR. No

entanto, foram descobertas algumas diferenças em termos de níveis de adoção das comunicações de CSR e os assuntos-alvo destas comunicações, que estão relacionados com o país de origem da empresa, e são variáveis em função da influência nacional, económica e cultural. O nível de divulgação dos programas de CSR das empresas diferente entre continentes, e mesmo até dentro de países do mesmo continente. Por exemplo, comparando a Benetton, proveniente de Itália, com a H&M, da Suécia, a Itália denota níveis de CSR bastante mais baixos relativamente à Suécia. Ainda mais, o próprio conteúdo das comunicações difere conforme o país de origem, que pode ser influenciado pelos sistemas de negócios nacionais. O exemplo dado reflete o foco das empresas americanas em comunicar mais sobre problemas de trabalho e de educação, comparativamente às europeias. Nas empresas europeias, o foco tende a ser o ambiente, cuja justificação é a mais elevada regulamentação ambiental nos países europeus (Woo & Jin, 2016).

4.7 Importância da comunicação em contexto de crise

As empresas terão sempre erros a corrigir, mas uma imagem forte de responsabilidade nas mentes dos *stakeholders* é o que fará as empresas perseverar durante crises (Frost et al., 2007). Escândalos mediáticos sobre empresas, como é o caso do escândalo da diesel na Volkswagen e como acontece frequentemente em violações das leis de proteção de dados tornam necessário abordar o assunto da responsabilidade das empresas. O CSR é visto e interpretado de forma diferente na sociedade por diferentes culturas, e, portanto, as empresas devem alinhar as suas estratégias de comunicação às expectativas e necessidades dos seus *stakeholders* e ao público (Dudenhause et al., 2020). Com as redes sociais a permitirem que a informação se dissemine de forma instantânea, as empresas têm de ser capazes de dar resposta a críticas que surjam em alturas de crise e preservar a sua imagem. As empresas que ignorem críticas à responsabilidade social corporativa podem levar a boicotes por parte dos consumidores, visto que cada vez mais os consumidores são informados e têm a possibilidade de agir com o seu poder de compra (Nurunnabi et al., 2018). Nas situações de crise, a comunicação tem um papel

essencial na sobrevivência das empresas. Neste contexto, desenvolveram-se várias técnicas adotadas pelas empresas para lidar com crises. A primeira é chamada de *corporate apology*, e consiste em recuperar a legitimidade da empresa utilizando a dissociação, ou seja, culpando um grupo de pessoas dentro da organização pelo problema que provocou a crise, evitando que a culpa caia na percepção do público sobre toda a empresa Coombs & Holladay (2011; citado em Kocollari, 2018). Em segundo lugar, existe uma técnica chamada de “teoria de restauração da imagem”, utilizada quando a crise envolve um ataque à reputação da empresa, mas cuja distinção da anterior é o ênfase numa visão positiva do futuro da empresa (Kocollari, 2018).

As crises organizacionais podem ser definidas como “a specific, unexpected, and nonroutine event or series of events that create high levels of uncertainty and threaten or are perceived to threaten an organization's high-priority goals”¹) (Seeger et al., 1998, p. 223).

Como já foi mencionado, quando existe uma crise numa empresa, é crítico para a reputação da empresa ter uma comunicação efetiva. O CSR pode ser utilizado como uma ferramenta na comunicação em alturas de crise, mas esta ferramenta é mais efetiva nas empresas que já desenvolveram programas de CSR há bastante tempo, pois nos casos de uma história curta de Responsabilidade Social Corporativa, existe uma resposta maior de ceticismo por parte dos consumidores, por poderem ser percebidos como oportunistas. Mesmo que as acusações a uma empresa numa crise sejam falsas, a publicidade negativa resultante da mesma crise pode abalar a percepção pública acerca da empresa. Uma reputação negativa afeta o desempenho financeiro da empresa, especialmente se não houver uma boa resposta comunicacional à crise. Portanto, é sugerido que as empresas devem ter cuidado a utilizar o seu envolvimento no CSR como uma defesa nas situações de crise. Quando já existe uma longa história de dedicação da empresa à Responsabilidade Social Corporativa, ganham o direito de mencionar as suas

¹ “um evento ou conjunto de eventos específicos, inesperados e fora do normal, que criam altos níveis de incerteza e ameaçam ou parecem ameaçar os objetivos de alta prioridade das organizações” [Tradução nossa].

boas ações em alturas de crise, sem que isso evoque reações de desconfiança dos consumidores, mas o mesmo não se verifica caso não seja cumprido esse critério. Se forem mencionadas numa empresa com muito pouco tempo de dedicação ao CSR, pode ainda piorar as perceções negativas dos clientes sobre a marca e os produtos, e questionar a integridade da empresa (Vanhamme & Grobben, 2009).

As crises organizacionais são muito dramáticas e tem impactos profundos. Exemplos de crises organizacionais são o incidente de Chernobyl e a segunda-feira de Wall Street. Estas crises destroçaram as vidas de muitas das pessoas que trabalhavam nas empresas, de membros da comunidade e mesmo de clientes, tiveram custos financeiros de milhões de dólares e afetaram as reputações das empresas. A diferença entre crises organizacionais e desastres assenta no facto das crises organizacionais serem causadas por erros humanos ou do sistema, enquanto os desastres ocorrem devido a fenómenos naturais (Seeger et al., 1998). Nos últimos anos, muitas crises organizacionais surgiram causadas por problemas sociais, particularmente nas questões ambientais. Este é o caso do *Dieselgate*, um evento em que foram detetados em 11 milhões de carros, do grupo Volkswagen, equipamentos que permitissem que passassem nos testes de emissões, e que levou à perda da sua reputação e da liderança no mercado dos carros a diesel. Este sistema permitia que o carro reconhecesse o teste e controlasse as emissões durante o procedimento para garantir que ficava abaixo do limite, e deixava de funcionar após o final do teste (Marco Frigessi di Rattalma, 2017). Estudos sugerem que em resposta às crises organizacionais, a gestão deve comunicar a crise aos seus *stakeholders* de forma clara, rápida e precisa. Para além disso, devem nas suas comunicações identificar as causas da crise e mencionar as ações tomadas com fim de reduzir o impacto da crise (Kocollari, 2018). Na divulgação das atividades de CSR, não é suficiente colocar a ênfase nos objetivos de melhoria da imagem e reputação. Deve ser refletido o verdadeiro comprometimento das empresas perante os *stakeholders*. As empresas devem procurar perceber as necessidades dos seus *stakeholders*, as suas expectativas e possíveis conflitos, e estudá-las para apresentar soluções. Numa situação de crise, deve haver um esforço da empresa para manter a sinceridade nas suas comunicações, para que não seja

danificada a sua imagem e a percepção de transparência deve ser fortalecida (Kocollari, 2018).

5. Análise comparativa das estratégias de comunicação de CSR de empresas portuguesas e alemãs

5.1 Procedimentos metodológicos

Neste último capítulo, é apresentada a análise linguística. Os dados recolhidos são referentes a páginas dedicadas aos temas de CSR, nos *websites* corporativos portugueses e alemães de três empresas selecionadas: Bosch, Lidl e C&A. Neste sentido, foram alvo de análise 7 páginas: duas de cada empresa, em Portugal e na Alemanha, respetivamente, e uma extra, referente à Bosch, visto que esta empresa se destaca pela disponibilização de múltiplas páginas acerca dos temas de CSR, neste caso, uma página de *Corporate Storytelling*, no contexto da sustentabilidade, que foi considerada meritória de análise. Foi feita uma análise qualitativa das estratégias de comunicação das empresas em estudo nos dois países, através da comparação das páginas referidas entre países, utilizando a ferramenta SketchEngine para recolha das *keywords* de cada página. As empresas que serão apresentadas nesta análise linguística, que representa uma comparação entre páginas de CSR nos *websites* corporativos das mesmas, são a Bosch, C&A e Lidl. O objetivo deste estudo é analisar as diferenças na comunicação entre mercados diferentes no que concerne às questões de Responsabilidade Social Corporativa. A razão para escolha destas empresas como foco de análise, centrou-se na intenção de procurar empresas originárias de uma cultura distinta da portuguesa, neste caso a Alemanha, mas com uma forte presença no mercado português, e que sejam facilmente reconhecíveis pelo público em geral como empresas alemãs em Portugal. Neste sentido, foram escolhidas três empresas de setores de atividade muito distintos com objetivo de não só descortinar discrepâncias de comunicação de CSR entre diferentes indústrias, mas também de tornar os resultados mais robustos. Os setores de atividade analisados neste estudo são a indústria de produtos eletrónicos, a moda e o retalho.

5.2 Análise linguística dos casos

No processo de comunicação do CSR das empresas, um elemento influenciador da interpretação e percepção dos alvos é a influência da língua e da cultura. A língua, enquanto veículo de comunicação da cultura, é importante na expressão da comunicação do CSR, no ponto de criação de identidade (Kocollari, 2018). Um estudo de análise à divulgação de CSR através de *websites* corporativos de 127 países, que são considerados fontes corporativas de divulgação, pretendeu perceber a influência do país de origem na informação disponibilizada. Concluiu-se que o país de origem da empresa tem uma influência significativa na informação que disponibiliza de CSR nos seus *websites*. Esta influência é ainda superior à influência do setor industrial ao qual a empresa pertence (Wanderley et al., 2008). Com o objetivo de perceber se as estratégias de comunicação das empresas em estudo são diferentes na sua atuação no mercado português e alemão, respetivamente, e em que medida essa comunicação é influenciada por *backgrounds* culturais diferentes, foi realizada uma análise linguística aos *websites* corporativos das três empresas em ambos os países, e comparadas as informações disponibilizadas na versão portuguesa e versão alemã.

5.3 O caso Bosch

5.3.1 A Bosch Portugal

Em primeiro lugar, foi selecionada a Bosch. A Bosch é uma empresa alemã, criada em Estugarda, em 1886, por Robert Bosch. Atualmente, a empresa atua a nível mundial, com presença em Portugal. A Bosch assume um compromisso com o desenvolvimento sustentável, garantindo o sucesso da empresa a longo-prazo, enquanto são protegidos os recursos naturais, para benefício de todos. A Bosch é uma marca bastante conhecida em Portugal, e facilmente reconhecível por ter origem alemã. Está presente em três cidades portuguesas: Aveiro, Braga e Portugal, com unidades que dizem respeito à Termotecnologia, Multimédia Automóvel e Sistemas de Segurança, respetivamente. Para além destas unidades, prestam também serviços de Sistemas de Controlo de Chassis,

Ferramentas Elétricas e Eletrodomésticos e apresentam a sua sede em Lisboa. A nível nacional, conta com 6360 colaboradores. (Bosch Portugal, 2021) Na Bosch Alemanha, o objetivo de neutralidade carbónica já foi atingido. Em Portugal, é um objetivo que avança de forma positiva, mas ainda não foi atingido.

Macroestrutura do *website*

No *website* da Bosch Portugal, é disponibilizada a informação acerca da Responsabilidade Social da empresa numa página própria, intitulada “A Nossa Responsabilidade”, à qual é possível aceder através do menu “A nossa empresa”. Desta forma, a Responsabilidade Social é incluída na identidade da empresa, mesmo na estrutura do *website*. A página inicia com um *banner* com um gradiente de cor azul a verde, destacando o título “A nossa responsabilidade” e o subtítulo “Sustentabilidade, valores e *compliance*” (Fig. 4).



Figura 4: *Banner* da Página de CSR da Bosch Portugal

É inserido um *statement* do CEO da Bosch, Volkmar Denner, sobre a importância do envolvimento das empresas na mitigação das alterações climáticas. Neste texto, é revelada a intenção de apoiar a concretização dos objetivos do Acordo de Paris, e de tomar medidas imediatas em prol da sustentabilidade. De seguida, é apresentada uma citação do representante da Bosch em Portugal, Carlos Ribas, com a letra num gradiente da cor verde. É colocado também um destaque um link para a página da Bosch Internacional, onde existe maior profundidade na descrição da visão da empresa no que toca à sustentabilidade, apenas disponível em inglês. Este destaque é feito através de uma caixa de cor verde (Fig. 5).



Figura 5: Link para o *website* global da Bosch

Os relatórios sustentáveis são um dos meios de comunicação de CSR eleitos pela Bosch, já que imediatamente a seguir se encontra disponibilizado o Relatório de Sustentabilidade da Bosch de 2021. Intitulado de “Novas Dimensões – Sustentabilidade 2025”, neste relatório é feita uma descrição dos objetivos da empresa até 2025, nos tópicos de clima, energia, água, urbanização, globalização e saúde, e são também dados exemplos das conquistas da empresa em 2020. A disponibilização do link é feita através de uma imagem da capa do relatório, ao lado do título “Relatório de Sustentabilidade em Portugal”, com a caixa de texto com link para download do mesmo (Fig. 6).



Figura 6: Relatório de Sustentabilidade da Bosch Portugal

De seguida, é disponibilizada uma lista “Os nossos valores – nos quais nos baseamos”, representada de forma graficamente apelativa, com os 7 valores nos quais a empresa se foca, e uma breve descrição de o que cada valor significa para a empresa. Tratam-se de valores éticos, que respeitam os princípios da Responsabilidade Social Corporativa (Fig.7).

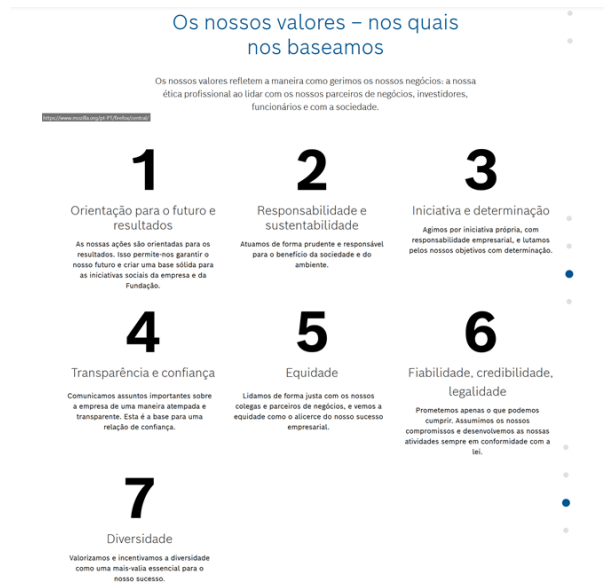


Figura 7: Os valores da Bosch Portugal

O segmento seguinte é constituído por um retrato de Robert Bosch, lado-a-lado com uma citação sobre a honestidade e justiça, temas que vão de encontro à Responsabilidade Social Corporativa na sua essência (Fig.8).

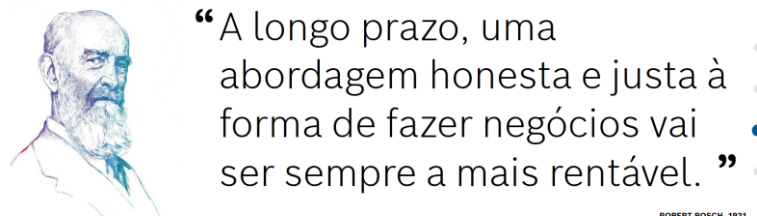


Figura 8: Citação ilustrada com um retrato do fundador da Bosch, Robert Bosch

Para além disso, existe o destaque à Declaração de Objetivos da empresa, disponibilizado através de um link juntamente a uma foto com um letreiro que lê *We are Bosch*. A Declaração de objetivos permite observar a missão da Bosch no desenvolvimento sustentável, e a preocupação com os seus colaboradores, como parte da sua equipa (Fig. 9).

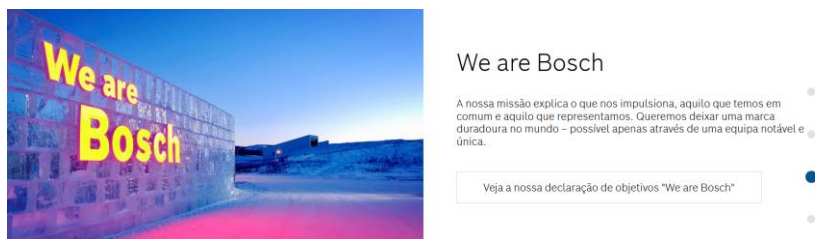


Figura 9: Disponibilização da Declaração de Objetivos da Bosch, intitulada *We are Bosch*

É ainda incluído um texto sobre *Compliance* na empresa (Fig.10), juntamente com a foto do CEO atual da Bosch, disponibilizado o contacto para denúncias de casos de falta de *compliance*, através de uma imagem de uma infraestrutura da Bosch com gradiente verde, e assim como dois links para download de Códigos de Conduta nos Negócios e Códigos de Conduta para fornecedores, e no final, uma secção de Perguntas Frequentes.

Compliance

Na Bosch, a conformidade com a lei é uma componente essencial dos valores da empresa.

O objetivo das nossas regras de conduta empresarial, aplicáveis a nível mundial, é o de proteger os nossos colaboradores e empresa, bem como os nossos clientes e parceiros.

Como está escrito na nossa declaração de objetivos "We are Bosch", "Só prometemos o que conseguimos cumprir", aceitamos os acordos como vinculativos, e respeitamos e cumprimos a lei em todas as nossas transações de negócios". Para salientar a importância deste princípio, no Código de Conduta nos Negócios aplicável a nível mundial, resumimos a nossa posição tendo em conta os requerimentos legais e questões éticas. O Código de Conduta nos Negócios serve de diretriz de como realizamos negócios.

A Bosch tem um sistema de compliance global, liderado por um chefe do gabinete de compliance, que reporta diretamente ao conselho de administração. Também existe um departamento de compliance empresarial e responsáveis de compliance em todas as divisões e regiões.



Figura 10: Destaque dado à temática da *Compliance* na Bosch Portugal

A utilização do verde é um símbolo da natureza, e o azul representa a tranquilidade e confiança na empresa.

Microestrutura do *website*

A nível lexical, foi realizada a extração de *keywords* desta página através do Sketch Engine, que servirão como auxílio à análise dos temas abordados na página correspondente às políticas de Responsabilidade Social Corporativa da Bosch Portugal (Fig 11).

KEYWORDS Account expires in April 2022 • Get more space

SINGLE-WORDS MULTI-WORD TERMS

reference corpus: Portuguese Web 2011 (ptTenTen11) (Items: 482)

Word	Word	Word	Word	Word
1 compliance	11 conformidade	21 mitigar	31 consentir	41 aplicável
2 bosch	12 are	22 boa-fé	32 colaborador	42 privacidade
3 anonimamente	13 we	23 externamente	33 alicerce	43 envolvido
4 volkmar	14 celsius	24 premente	34 deterioração	44 doutoramento
5 descarbonização	15 vinculativo	25 fiabilidade	35 denúncia	45 conseguinte
6 denner	16 suborno	26 negócios	36 anónimo	46 fornecedor
7 subcontratado	17 alterações	27 desfavorecer	37 denunciar	47 climático
8 violação	18 intergovernamental	28 conduta	38 rentável	48 duradouro
9 atempar	19 equidade	29 principiar	39 downloads	49 ceo
10 dimensões	20 ipcc	30 mais-valia	40 improbidade	50 encarregar

Rows per page: 50 1-50 of 461

Figura 11: Keywords extraídas da página "A Nossa Empresa", no website corporativo da Bosch Portugal

Como é possível observar, o uso de anglicismos é recorrente neste website, como exemplo *We are Bosch*, e o conceito de *compliance*, identificados nas keywords recolhidas. Muitas das palavras identificadas como keywords desta página estão diretamente relacionadas com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, por exemplo: *compliance* - significa respeitar as leis e regulamentos da empresa; *violação* – relativa à violação de *compliance*; *conformidade* – perante as regulamentações; *conduta* – relativa à conduta da empresa, que deve ser exemplar. A maioria das restantes keywords estão relacionadas com os valores da empresa, por exemplo *Bosch*, o nome da empresa, *Volkmar* e *Denner*, nomes do CEO, *negócios*, *rentável*, *boa-fé*, *fornecedor*, ou com o seu esforço em prol da sustentabilidade: *descarbonização*, *alterações*, *climático*. É ainda incluída uma sigla, *IPCC*, que se refere ao Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas.

A nível estilístico, o texto utiliza consistentemente o pronome “nós”, referindo-se à empresa. Uma possível motivação para este uso estilístico seria a identificação com a marca, numa tentativa de aproximação ao leitor. Se fosse utilizada uma alternativa, como o nome da marca, seria criada maior distância emocional na comunicação, o que não é pretendido.

A nível temático, as temáticas mais representativas nesta página são a sustentabilidade, a crise climática, o investimento na descarbonização, a *compliance*, e os valores éticos da empresa.

5.3.2 Bosch Deutschland

De seguida, foi analisado o caso da página de CSR da Bosch na Alemanha. Desde a sua fundação, a marca está associada na mente dos consumidores a tecnologia pioneira e soluções inovadoras. Na Alemanha, a Bosch está presente desde 1886 e apresenta uma dimensão substancial, com atuação em várias áreas, e com mais do que 100 instalações no país e 131800 colaboradores. A Bosch atingiu recentemente o objetivo da neutralidade climática na Alemanha (Bosch Deutschland, 2021).

Macroestrutura

O *website* principal de CSR tem exatamente a mesma macroestrutura que o português, em termos de imagens utilizados, e esquema de página. Ao procurar no menu > *Unser Unternehmen* > *Unsere Verantwortung* é o nome da página dedicada à “Nossa Responsabilidade”. Em primeiro lugar, um parágrafo sobre o significado da sustentabilidade para a Bosch.

De seguida, é utilizada uma imagem do planeta visto de satélite, com um símbolo de uma folha, num fundo verde, com a descrição CO₂ neutral, como ilustração da secção com um pequeno texto sobre *Klimaschutz – weltweite CO₂-Neutralität ab 2020* (pt., “Proteção climática - neutralidade global de CO₂ a partir de 2020”) (Fig.12).



Figura 12: Secção acerca da "proteção climática" na página corporativa de CSR da Bosch *Deutschland*

Para além disso, é colocada uma citação do CEO atual da Bosch, a letras azuis.

Logo depois, uma caixa de texto cinzenta sobre a Sustentabilidade na Bosch *Nachhaltigkeit bei Bosch*, com um link para o *website* internacional. A seguir, no mesmo formato de números em letra grande, uma secção sobre os valores da empresa, mais precisamente: *Unsere Werte – Worauf wir bauen*, (“Os nossos valores – a partir dos quais nos construímos” [Tradução nossa]) (Fig.13).

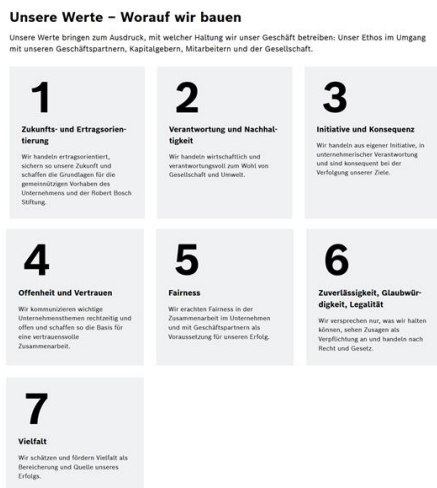


Figura 13: Os valores da Bosch *Deutschland*

Após esta secção, e semelhante ao que acontece na página da Bosch Portugal, é ilustrado um retrato multicolor do fundador da Bosch, acompanhando uma citação do mesmo (Fig. 14).

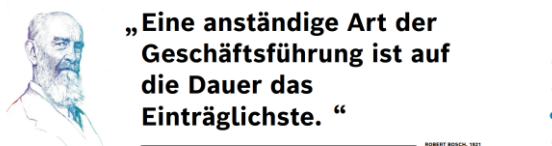


Figura 14: Citação de Robert Bosch (pt. “A longo prazo, uma abordagem honesta e justa à forma de fazer negócios vai ser sempre a mais rentável.”)

A seguir, uma imagem com um letrero luminoso *We are Bosch*, com uma breve descrição do lado esquerdo, que indica que esta expressão é o título da Declaração de Missão da empresa (Fig. 15).

Das Leitbild „We are Bosch“ drückt klar und kompakt unser unternehmerisches Selbstverständnis aus. Wir wollen auf der Welt bleibende Spuren hinterlassen – geschaffen von einem einzigartigen, herausragenden Team.

[Lesen Sie mehr zu unserem Leitbild „We are Bosch“](#)



Figura 15: Declaração de Objetivos, intitulada de *We are Bosch*, na página de Responsabilidade da Bosch *Deutschland*

De seguida, um texto acerca de *compliance*, acompanhada de uma foto do CEO da Bosch (Fig. 16). Por fim, disponibilizam uma caixa de texto cinzenta, com a indicação de um link para envio de denúncias de *compliance*, uma secção com possibilidade de download de duas publicações acerca de códigos de conduta, e a secção de Perguntas e Respostas - *Fragen und Antworten*.

Compliance

Compliance ist bei Bosch ein fester Bestandteil des unternehmerischen Wertekanons.

Mit weltweit gültigen Verhaltensregeln möchten wir unsere Mitarbeiter, unser Unternehmen sowie unsere Kunden und Partner schützen.

„Wir versprechen nur, was wir halten können, sehen Zusagen als Verpflichtung an und beachten Recht und Gesetz“, heißt es dazu in unserem Leitbild „We are Bosch“. Um die Bedeutung dieses Grundsatzes zu unterstreichen, haben wir in unserem weltweit gültigen Code of Business Conduct unsere Haltung zu gesetzlichen Anforderungen und ethischen Fragen formuliert. Der Code of Business Conduct dient als Leitfaden für unser Verhalten im Geschäftsverkehr.

Bosch verfügt über ein globales Compliance System mit einem Chief Compliance Officer, der direkt an die Geschäftsführung berichtet, eine zentrale Compliance-Abteilung sowie Compliance Officer in den Geschäftsbereichen und Regionen.



Figura 16: Destaque à temática da *Compliance*, na Bosch *Deutschland*

Para além desta página acerca da Responsabilidade Social Corporativa na Bosch Alemanha, as iniciativas de comunicação de CSR levadas a cabo neste país destacam-se comparativamente ao trabalho realizado no *website* português, na medida em que é apresentada uma secção de *Corporate Storytelling*, numa página intitulada *Sustainability #LikeABosch*, não existente na página portuguesa, cuja macroestrutura será analisada de seguida (Bosch Deutschland, 2021).

O título da página é “*Live Sustainable #LikeABosch*”. Através do *hashtag*, são estimuladas novas conversas nas redes sociais sobre a empresa e maior *engagement* nas suas redes sociais. Como subtítulo: *Nachhaltigkeit steckt bei Bosch in den Produkten und im Unternehmen*, (pt., “A sustentabilidade na Bosch encontra-se nos produtos e na empresa”). Neste formato de *storytelling*, em vez de apresentarem a informação pretendida em texto normal, apresentam na forma de uma narrativa, com uma descrição da identidade e valores da marca, ilustrada com personagens, que evoquem uma resposta emocional. Ao serem criadas narrativas que cativem a atenção do leitor, as pessoas identificam-se com as personagens da história, o que faz com que a sua perceção da informação apresentada seja acompanhada pela empatia que as personagens evocam, daí a utilidade do *corporate storytelling* no contexto do CSR. Neste caso, as personagens são Shawn e Shawna. Através do desenvolvimento da história, conseguem introduzir elementos importantes como o facto da Bosch tornar as suas instalações neutras na emissão de CO2 no ano de 2020. A página começa com um *banner* em grande plano com as duas personagens da história, Shawna e Shawn, com fundo de uma casa e um jardim verde, e na imagem são visíveis vários tipos de eletrodomésticos e outros produtos da Bosch. O fundo verde pode remeter para a associação desta cor ao ambiente (Fig. 17).

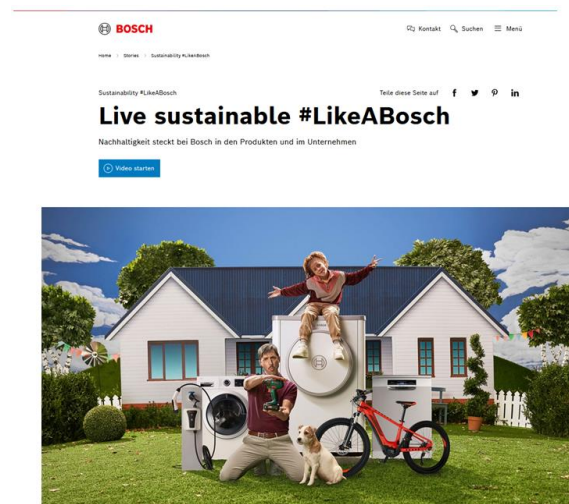


Figura 17: Secção inicial da página de *Storytelling* da Bosch Deutschland: na imagem, Shawn e Shawna

De seguida, é inserido um vídeo sobre o mesmo tema da sustentabilidade, intitulado de: “*Live sustainable #LikeABosch*”. Neste vídeo, aparece o CEO atual da Bosch, Volkmar Denner, a explicar ao Shawn as intenções de alcançar a neutralidade carbónica nas suas instalações mundialmente. De seguida, é introduzida Shawna, uma criança, que representa o futuro das gerações, e envolvem-se numa “batalha de rap”, em que os versos terminam sempre com *Like a Bosch*. No fim, unem-se num só propósito, a procura de um futuro melhor, com as soluções sustentáveis da Bosch (Fig. 18).



Figura 18: Vídeo disponibilizado na página de *Storytelling* da Bosch Deutschland

Abaixo do vídeo, continua o texto acerca de poupança de energia, com título de *Energie sparen – beim Heizen und beim Spülen*, utilizando o exemplo da Shawna e dos seus hábitos de poupança energia em casa, com a família, que permitem poupar nos custos energéticos. É utilizado também o exemplo do Shawn, e da sua máquina de lavar louça, sugerindo que esta máquina da Bosch lhe permite poupar energia e água. A acompanhar um texto, uma foto da Shawna sentada em cima de um eletrodoméstico da Bosch, com fundo de uma casa com um jardim verde e uma foto de Shawn, rodeado de eletrodomésticos, numa espécie de escadas tecnológicas. De seguida, mais um segmento de texto, com o título: *Langlebige Produkte: Akku-Bohrschrauber mit Extra-Power*, ilustrado com uma imagem de Shawn a segurar uma máquina, no mesmo fundo de jardim. Este padrão é seguido até ao final da página, com um texto intitulado de *Nachhaltig unterwegs mit E-Mobilität*, acompanhado de uma foto da Shawna, frente a

carros presumivelmente elétricos, a carregar no posto, e Shawna encontra-se numa bicicleta, num fundo de jardim verde.

No próximo segmento, um pequeno texto sobre: *Wasser sparen beim Wäsche waschen* (“Poupar água na lavagem da roupa” [Tradução nossa]), acompanhada de uma montagem de Shawn, frente à sua máquina de lavar, com um microfone, virado para um camelo, e com fundo de lua, areia e palmeiras. Seguidamente, a secção intitulada de *Bosch hat die CO₂-Neutralität erreicht* (“A Bosch conseguiu atingir a neutralidade carbónica” [Tradução nossa]), acompanhado de uma fotografia de Shawn e Shawna a dar um *fist-bump*, como representação de cumprimento da sua missão, e outra foto dos mesmos juntamente com o CEO da Bosch (Fig. 19).

Bosch hat die CO₂-Neutralität erreicht



Am Ende stellen Shawn und Shawna fest: Nachhaltigkeit gelingt am besten gemeinsam. Denn je mehr Menschen mitmachen, umso besser ist das für unseren Planeten. Bosch ist dabei – und hat als erstes großes Industrieunternehmen nach internen Berechnungen seine 400 Standorte in 2020 CO₂-neutral gestellt. Bosch hat dieses Ziel durch vier Hebel erreicht: Erstens wurde die Energieeffizienz gesteigert, zweitens die Versorgung mit regenerativen Energien ausgebaut, drittens der Bezug von Ökostrom erweitert und viertens werden alle unvermeidbaren CO₂-Emissionen mit Kompensationsmaßnahmen ausgeglichen. Doch der Klimaschutz bei Bosch geht noch weiter: Bis zum Jahr 2030 sollen die Emissionen der vor- und nachgelagerten Lieferkette um 15 Prozent gesenkt werden. Denn nicht nur Shawn und Shawna wissen: Klimaschutz ist eine fortwährende Aufgabe und besteht aus vielen konkreten Handlungen – jeden Tag aufs Neue.

[Erfahre mehr](#) >

Figura 19: Secção de texto, na página de *Storytelling* da Bosch Portugal

Por fim, a última secção com título de: *Die Geschichte des Umweltschutzes im Unternehmen*, na qual são disponibilizados dois links para entradas de Blog da Bosch sobre a empresa e a crise climática.

Microestrutura

Segue-se a lista de *keywords* obtida através da plataforma Sketch Engine, relativa à página de CSR do *website* corporativo da Bosch *Deutschland* (Fig. 20):

KEYWORDS CSR- Bosch DE

Account expires in April 2022 +
Get more space

SINGLE-WORDS ✓ MULTI-WORD TERMS ✓

reference corpus: German Web 2018 (deTenTen18) (Items: 492)

Word	Word	Word	Word	Word
1 Compliance-Gebot ...	11 Bosch ...	21 Postkastens ...	31 ertragsorientiert ...	41 Denner ...
2 Compliance ...	12 unternehmensintern ...	22 Bosch-Standort ...	32 Unternehmensgrenze ...	42 Präventions ...
3 Conduct ...	13 Compliance-Schulungsprogramm ...	23 Unternehmensethik ...	33 Vier-Augen-Prinzip ...	43 Gesetzesverstoß ...
4 Hinweisgeber ...	14 Benachrichtigung ...	24 Unternehmensmitglied ...	34 Geschäftspartner ...	44 regelwidrig ...
5 Hinweisgebersystem ...	15 Einträglichste ...	25 ambitionierter ...	35 CO2-Fußabdruck ...	45 Fachabteilung ...
6 Bosch-Gruppe ...	16 Compliance-Fälle ...	26 Compliance-Verstößen ...	36 Wertekanon ...	46 Transparency ...
7 Officern ...	17 Compliance-Themen ...	27 Compliance-Abteilung ...	37 gerichtsfest ...	47 Audit ...
8 Compliance-System ...	18 Zentralanweisung ...	28 Job-Rotation ...	38 Einleiten ...	48 Kapitalgeber ...
9 Verhaltenskodex ...	19 Compliance-Fall ...	29 CO2-Neutralität ...	39 Kontrollmaßnahme ...	49 Legalität ...
10 Officer ...	20 Ertragsorientierung ...	30 wertebasiert ...	40 korporativ ...	50 Verstoß ...

Rows per page: 50 1-50 of 471

Figura 20: *Keywords* extraídas na página corporativa de Responsabilidade da Bosch *Deutschland*

No que trata a página principal, intitulada *Verantwortung*, a nível lexical, os únicos anglicismos utilizados nestas *keywords* são *compliance*, que aparece nove vezes nesta lista de *keywords*, *conduct*, *officer* e *Transparency*, conceito intimamente relacionado com o CSR (a questão da transparência das empresas nas suas atividades e a publicação de relatórios ambientais). O facto da palavra *compliance* ser identificada variadas vezes nesta recolha de *keywords* indica a importância atribuída pela empresa à comunicação da valorização da Bosch da questão da *compliance*. A maioria das restantes palavras está relacionada ou com a empresa em si, a sua conduta e as suas práticas, ou com terminologia específica relacionada com CSR, por exemplo: *conduct* (comportamento); *wertebasiert* (*baseado em valores*); *Hinweisgeber* e *Hinweisgebersystem*, que estão relacionados com a denúncia de falta de *compliance*, o *Bosch-Gruppe* (grupo Bosch), *Geschäftspartner* (pt. “Parceiros de negócio”) e *Verhaltenskodex* (códigos de conduta). Para além disso, algumas das *keywords* referenciam a preocupação com o desenvolvimento sustentável: *CO2-neutralität* (pt. “neutralidade carbónica”), *CO2-Fußabdruck* (pt. “pegada carbónica”).

A nível estilístico, sublinho o uso do pronome *wir*, correspondente ao *nós*, como referência ao grupo Bosch, e o tratamento do leitor/consumidor por *Sie*.

A nível temático, os temas tratados nesta página dedicam-se à sustentabilidade, os valores da empresa, *compliance*, à responsabilidade da empresa, à crise climática e à

neutralidade carbónica, tudo assuntos relacionados com a Responsabilidade Social Corporativa da empresa.

No que se refere à página de *storytelling* da Bosch, foi também analisada a sua microestrutura e feita a extração de *keywords* (Fig. 21):

Word	Word	Word	Word	Word
1. Shawna	11. CO2-neutral	21. Dosierautomatik	31. WFK	41. Produktlebensdauer
2. Shawn	12. wechselbar	22. PerfectDry	32. Waschzyklus	42. Seasonal
3. Bosch	13. Geschirrspüler	23. Dosiertechnologie	33. Leistungseffizienz	43. Bohrschrauber
4. eAchse	14. IoT-Hero	24. Rap-Battles	34. ALLIANCE	44. Boombox
5. Zeolith-Technologie	15. ActiveWater-Technologie	25. SCOP	35. Vergleichsprogramm	45. Geschirrspüler
6. i.DOS	16. Shawnas	26. Rap-Battle	36. Reinigungsphase	46. DoD
7. Compress	17. AdvancedDrill	27. Textilart	37. Coefficient	47. Wasserverteilung
8. Flüssigwaschmittel	18. EV400	28. Beladungsmenge	38. Schmutzflecken	48. Akku-Bohrschrauber
9. sustainable	19. Standard-Kabelsatz	29. Extra-Power	39. Waschladung	49. Rhymes
10. Waschmittel	20. eMountainbike	30. Waschmittelmenge	40. CO2-Neutralität	50. Luft-Wasser-Wärmepumpe

Figura 21: *Keywords* extraídas da página de *Storytelling* da Bosch Deutschland

O *storytelling* é feito durante toda a página, com imagens ilustrativas das duas personagens, e acerca dos temas da mobilidade, produtos com longa duração, a conquista da Bosch na neutralidade carbónica nas suas instalações na Alemanha, e a poupança de água nas suas máquinas de lavar roupa. O Shawn representa o interesse no avanço tecnológico, e Shawna representa a preocupação com o clima, o que pode ser verificado pela *storyline* do vídeo e pelas imagens, que mostram o que cada um deles mais valoriza, sendo que as duas vertentes, de tecnologia de ponta, e da preocupação com o ambiente, são parte da identidade da Bosch.

A nível lexical, realço o uso de anglicismos, no *hashtag* #LikeaBosch, que aparece no título e ao longo do vídeo. Como é possível observar na lista de *keywords* retiradas desta página, as duas primeiras referem-se aos nomes das personagens de *storytelling*, e existem ainda várias palavras relacionadas com CSR, como “CO2-neutral”, “sustainable”, “CO2-Neutralität”. No entanto, a maioria refere-se a características dos produtos da empresa, assim como terminologia específica da indústria, por exemplo: “Zeolith-

Technologie”, “*i-DOS*”, “*Activewater-Technologie*”, “*lot-Hero*”, “*Advanceddrill*”, entre outros.

A nível estilístico, destaco o emprego de um jogo de palavras, na utilização da expressão *LikeaBosch*, que é criada a partir da expressão popular *Like a Boss*.

A nível temático, as temáticas mais representativas são a sustentabilidade, poupança de energia, produtos de grande qualidade e longa duração, mobilidade verde, poupança de água e neutralidade carbónica. Estes temas são explorados através do *storytelling*, realçando as duas vertentes positivas da Bosch – o seu interesse pela preservação do clima, representado por Shawna, e o interesse pela evolução tecnológica, representado por Shawn. Através desta *storyline* conseguem dar a conhecer muitas das características dos seus produtos e reforçar o papel da empresa na proteção do clima, incluindo a conquista da neutralidade carbónica na Alemanha.

5.3.3 Comparação entre páginas de CSR da Bosch em Portugal e na Alemanha

De seguida, proceder-se-á à análise da página de Responsabilidade Social Corporativa da empresa nos dois países:

A página de *storytelling* da Bosch está disponível apenas no *website* alemão. É uma maneira divertida e inovadora de comunicar todas as informações positivas de Responsabilidade Social Corporativa que a empresa pretende partilhar, conjugando-as com o reforço da imagem de uma empresa tecnologicamente avançada, cujos produtos são fiáveis e duradouros. As personagens permitem que o leitor se identifique com as suas personalidades e tenha maior vontade de conhecer a sua história, e portanto, todas as informações que a empresa pretende partilhar. Para além de ser inovadora através do *storytelling*, é bastante interativa, com muitos vídeos ilustrativos e fotos em grande plano. No que toca à macroestrutura, os *websites* alemão e português são os mais semelhantes dos três casos estudados, sendo que muitos dos elementos são utilizados para ambas as páginas, incluindo textos, citações e fotos.

Muito do *website* são apenas traduções literais, especialmente nos títulos e subtítulos. No entanto, existe alguma adaptação de conteúdos. Uma das grandes diferenças que destaco é o facto de o Relatório de Sustentabilidade da Bosch não estar disponível na página alemã, mas sim na portuguesa. A página portuguesa parece ter textos mais longos. A restante página é idêntica em termos de macroestrutura, utiliza as mesmas imagens, a mesma posição do esquema e os mesmos temas, apesar de estarem em línguas diferentes.

A nível do léxico, no *website* português existem quatro anglicismos nas *keywords* encontradas, por exemplo, a palavra *compliance*, logo em primeiro lugar, o que sugere a importância da *compliance* com as normas relacionadas com a sustentabilidade. As restantes *keywords* estão relacionadas com a empresa, por exemplo o nome do CEO e da empresa, ou com a sustentabilidade. Nas *keywords* da página portuguesa, existe apenas uma sigla – IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*). No *website* alemão, é dada ainda mais importância à *compliance*, já que aparece em nove das 50 *keywords* seleccionadas. Para além de *compliance*, nas *keywords* recolhidas da página alemã não existe mais nenhum anglicismo, sendo todas as palavras na língua alemã. Não existe também qualquer sigla. As restantes *keywords* estão relacionadas à conduta, denúncias de violações de *compliance*, e à própria empresa. Na página de *storytelling* alemã, é semelhante, existindo apenas um anglicismo – *sustainable*, sendo *keywords* também os nomes das personagens da história e muitos nomes de tecnologias utilizadas na Bosch, como por exemplo: *Zeolith-technologie* e *i-DOS*. A nível estilístico, ambas as páginas apresentam um discurso na primeira pessoa do plural “nós”, o que reforça a proximidade emocional com o leitor, conforme referido anteriormente.

A nível temático, na página portuguesa, a ênfase é colocada na responsabilidade das empresas no desenvolvimento sustentável, sendo disponibilizadas citações do CEO da Bosch, e do representante da Bosch em Portugal sobre a sustentabilidade e o desafio da Bosch na descarbonização e intensificação dos seus esforços para a sustentabilidade. São também apresentados os valores da empresa, a sua missão, e a importância da conformidade com a lei para a Bosch. A página alemã enfatiza mais o objetivo até 2020 de atingir a neutralidade climática, que foi cumprido e o significado da sustentabilidade

para o grupo Bosch. Também apresenta os valores da empresa no mesmo formato, e coloca citações, apesar de mais curtas, do CEO. A restante página apresenta as mesmas temáticas para ambas as páginas.

5.4. O caso Lidl

5.4.1 Lidl Portugal

Neste capítulo, segue-se a análise do *website* do Lidl em Portugal. O Lidl é uma empresa multinacional, criada na Alemanha nos anos 30. Abriu a sua primeira loja em Portugal em 1995, uma entrada no mercado com as primeiras 13 lojas. Desde então, desenvolveram em Portugal tem uma presença forte no mercado, com cerca de 260 lojas espalhadas por todo o país, e contam com 8200 colaboradores no país. Esta empresa orgulha-se da sua transparência na colaboração com colaboradores e fornecedores, assim como assumem responsabilidade para com o ambiente. (Lidl Portugal, 2021) A página do Lidl Portugal dedicada à Responsabilidade Social Corporativa intitula-se *Sustentabilidade*.

Macroestrutura

O *website* é na sua generalidade, muito visual, constituído por muitas imagens e ícones a ilustrar o texto sobre o CSR no Lidl. A página inicia com um *banner* em grande plano de uma imagem de vários produtos do Lidl, muitos com o rótulo a indicar produtos biológicos, e com um *slogan* no canto direito superior *A caminho do Amanhã*. Ainda na imagem, tem uma ilustração na parte inferior com vários tons de verde, que remetem para o ambiente, que retratam árvores, espaços verdes e agrícolas, e pessoas a utilizar meios de transporte amigos do ambiente, como uma bicicleta (Fig. 22).



Figura 22: *Banner* e primeira secção da página "Sustentabilidade" no Lidl Portugal

O texto começa com um segmento sobre *O negócio responsável por detrás dos produtos Lidl*. Em segundo lugar, têm uma secção de três destaques, com uma imagem ilustrativa para cada destaque, acompanhando um pequeno texto de descrição, sendo que em duas delas é utilizada a mesma ilustração utilizada na parte inferior do *banner*, numa delas utilizando o ícone de um automóvel a verde, e noutra a imagem de um produto do Lidl, que tem *packaging* de cor verde. Os três destaques são intitulados *Certificações*, *Mobilidade Elétrica* e *Estratégia para o Plástico*. Em terceiro lugar, são apresentados os “Eixos Estratégicos” da empresa no que toca à sustentabilidade: *Promover estilos de vida sustentáveis*, *Apoiar comunidades Locais*, e *Proteger o nosso planeta*, ilustrados com ícones vermelho, cor-de-laranja e verde, respetivamente, na forma de uma maçã, uma família e uma folha. A seguir, existe uma secção informativa *Sabia que...*, que apresenta uma espécie de *fun facts* sobre a atuação responsável da empresa, em que são apresentados vários projetos em que o Lidl está envolvido, com imagens relativas a cada projeto. São projetos ligados à área do ambiente e a problemáticas sociais relevantes (Fig. 23).



Figura 23: Secção "Sabias que..." na página "Sustentabilidade" do website do Lidl Portugal

Após esta secção, apresentam as *Áreas de atuação* das suas práticas de CSR, sendo que este segmento é composto por 5 partes, no formato de *banner*, cada uma das partes tem uma imagem correspondente e um pequeno texto descritivo. As imagens incluem fotografias de stock de vegetais nas suas lojas, uma imagem de uma instalação do Lidl, de uma colaboradora em ação, de fornecedores, e uma imagem de terra e uma planta. Por fim, são apresentadas as suas *Publicações* de Responsabilidade Social: *Relatórios de Sustentabilidade*, *Políticas de Compra Responsável*, *Código de Conduta*, *Declaração de Princípios de Direitos Humanos*, *Transparência na cadeia de valor não-alimentar*, e *Compromisso Detox Lidl*. Cada um destes links para as publicações referidas é ilustrado com uma imagem. Portanto, os Relatórios de Sustentabilidade são utilizados no Lidl em Portugal como ferramenta de comunicação de CSR (Fig. 24).

PUBLICAÇÕES

O Lidl acredita na comunicação responsável e transparente, com todos os seus stakeholders: clientes, parceiros, fornecedores ou colaboradores. Consulte aqui as nossas publicações de Responsabilidade Social.



Relatórios de Sustentabilidade

Consulte aqui o relatório de sustentabilidade do Lidl Portugal para saber mais sobre a nossa política de Responsabilidade Social.



Políticas de Compra Responsável

No Lidl procuramos que os nossos produtos tenham uma origem sustentável através da implementação de políticas de compra responsável. Descubra aqui as nossas políticas de compra sustentável.



Código de Conduta

Assumimos o nosso dever social e ecológico quer na nossa própria empresa, quer nas relações com os nossos parceiros comerciais. Enquanto empresa responsável e sustentável, estamos comprometidos com princípios claros e vinculativos em todas as nossas áreas de negócios. Com o Código de Conduta do Grupo Schwarz, comprometemo-nos com a cooperação justa em toda a nossa cadeia de valor, com o objetivo de garantir padrões sociais e ecológicos junto dos nossos parceiros de negócios.



Declaração de Princípios de Direitos Humanos

Seja com clientes, colaboradores ou parceiros de negócios - como parte do Grupo Schwarz, respeitamos os direitos humanos em todas as áreas das nossas atividades, em todo o mundo. Sublinhamos a nossa responsabilidade com a declaração de política que se aplica a todo o Grupo Schwarz. Poderá encontrar esta declaração do Grupo Schwarz aqui.



Prémios Eficácia da Comunicação 2020



Práticas de Responsabilidade Social APEE 2020



Food & Nutrition Awards 2020



Prémios de Marketing M&P 2019



Prémios M&P Comunicação



Food & Nutrition Awards



Práticas de Responsabilidade Social APEE



Prémios

Figura 24: Publicações disponibilizadas relacionadas com CSR, e parcerias principais, na página de Responsabilidade, no *website* do Lidl Portugal

No final da página, são inseridos todos os prémios com que o Lidl é galardoado, relativo a questões de sustentabilidade, com uma foto de cada logótipo.

Microestrutura

Em termos de microestrutura, foi mais uma vez recolhida a lista de *keywords* da página, através da plataforma Sketch Engine (Fig. 25):

KEYWORDS Lidl Portugal

Introduza o seu termo de pesquisa

SINGLE-WORDS ✓ MULTI-WORD TERMS ✓

reference corpus: Portuguese Web 2011 (ptTenTen11) (Items: 397)

Word	Word	Word	Word	Word
1 lidl	11 awards	21 prémio	31 parceiros	41 reutilizar
2 apee	12 food	22 resiliência	32 galardão	42 eficácia
3 apma	13 engagement	23 manuseamento	33 low	43 notoriedade
4 nutrition	14 sortido	24 alcobaça	34 sortir	44 potenciar
5 prémios	15 menções	25 sapo	35 monitorizar	45 maçã
6 cãopartilha	16 bolo-rei	26 stakeholders	36 honroso	46 salvaguardar
7 meios	17 imbatível	27 msc	37 bronze	47 sensibilização
8 fna	18 gang	28 endereçar	38 frescura	48 práticas
9 frescos	19 realimentar	29 detrás	39 redes	49 abandono
10 agroalimentar	20 budget	30 distinguir	40 governação	50 assente

Rows per page: 50 1-50 of 368 1 / 8

Figura 25: *Keywords* extraídas da página de Responsabilidade, do *website* do Lidl Portugal

A nível léxico, existem várias siglas nas *keywords*, referentes a instituições, APEE, AMPA e FNA, e alguns anglicismos: *nutrition*, *awards*, *food*, *engagement*, *gang*, *budget*, *stakeholders*, e *low*. Muitas das palavras são relacionadas com os produtos da empresa: *frescos*, *agroalimentar*, *bolo-rei*, *frescura*, e *maçã*. Outras referem-se a prémios e valores da empresa: *prémios*, *awards*, *menções*, *prémio*, *resiliência*, *parceiros*, *eficácia*, *notoriedade*, *sensibilização*. Por fim, existem várias *keywords* referentes à questão do desenvolvimento sustentável: *realimentar*, *reutilizar*, *práticas*.

Em termos estilísticos, o primeiro *banner* da página, é colocado no canto superior direito um slogan do Lidl *A caminho do amanhã*. Durante o texto, é adaptado este slogan, ao apresentar a estratégia e motivação da empresa, por exemplo, ao admitir *Este é o nosso caminho do amanhã*. Os títulos dos diferentes segmentos do *website* são colocados em maiúsculas, e é utilizado o negrito para realçar partes importantes. Durante todo o texto, o Lidl é referido como entidade coletiva, sendo utilizado o pronome *nós*. Para além disso, é muitas vezes aberto um tema com uma pergunta provocatória, que incite a atenção do leitor para saber mais sobre o assunto, no formato *Tinha consciência que (...)?* ou *Sabia que (...)?*.

As principais temáticas desta página tratam os objetivos da empresa no caminho para a sustentabilidade, incluindo o investimento na melhoria da cadeia de valor para criar um

impacto positivo no ambiente e na sociedade, os seus focos estratégicos, que tratam a promoção de estilos de vida sustentáveis, o apoio às comunidades locais e a proteção do planeta, princípios-base da Responsabilidade Social Corporativa. Para além disso, são partilhadas as iniciativas em que o Lidl participa, por exemplo, no Pacto Português para os Plásticos, e mesmo iniciativas sociais que apoia, por exemplo a campanha #EuSobrevivi, relativa ao combate à violência doméstica. Adicionalmente, é partilhado o relatório de sustentabilidade do Lidl Portugal nesta página, entre outros compromissos, por exemplo, o compromisso com a transparência na cadeia de valor não-alimentar.

5.4.2 Lidl Deutschland

De seguida, a página alemã de CSR da mesma empresa. O Lidl é uma rede de supermercados alemã, com presença em 32 países atualmente. A primeira filial do Lidl na Alemanha foi aberta em 1973, e hoje, no território alemão, existem 3200 lojas da empresa, espalhadas por todo o país, que contam com mais de 91.000 funcionários, e é uma das empresas líderes de mercado no setor de retalho alimentar. O Lidl tem como missão ser a primeira escolha dos seus clientes, funcionários e parceiros, garantindo a transparência e justiça a todos os níveis. Para além disso, reafirmam o seu comprometimento com a preservação do meio ambiente e proteção do clima, assim como compromisso social (Lidl Deutschland, 2021). Nesse contexto, apresentam a sua página de CSR, que será analisada seguidamente.

Macroestrutura

O link para a página relativa ao CSR do Lidl Alemanha encontra-se no canto superior direito, sob o nome *Verantwortung* (pt. “Responsabilidade”). A página tem fundo branco, com rodapé cinzento. A página abre com um *banner* de uma fotografia relacionada à sustentabilidade e ambiente, uma foto de mãos com terra e uma planta, com um título em destaque *Nachhaltigkeit bei Lidl*, ou *Sustentabilidade no Lidl*. A imagem tem fundo

verde. No canto superior direito, à semelhança da página portuguesa, tem uma etiqueta com o slogan “Auf dem Weg nach Morgen” (pt., “No caminho para amanhã”) (Fig. 26).

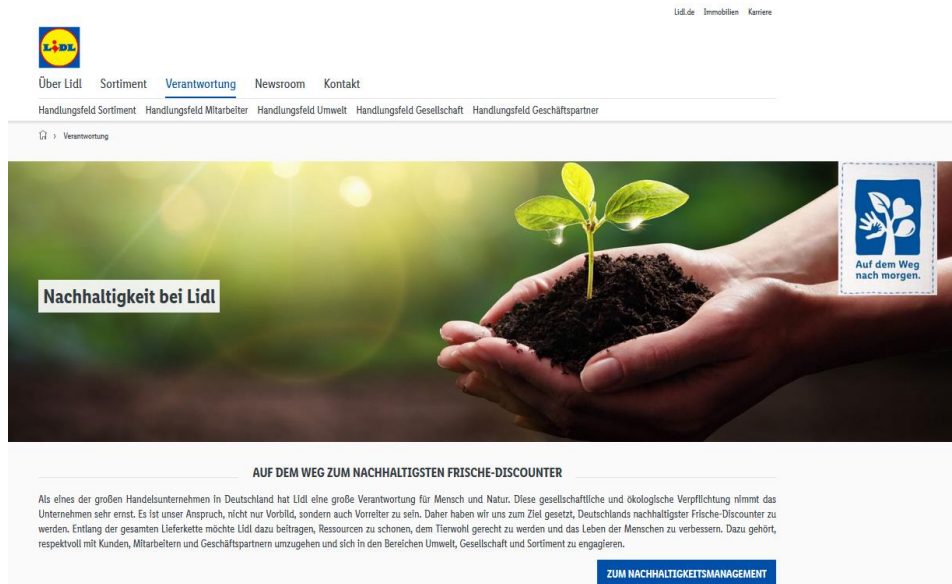


Figura 26: *Banner principal da página de Responsabilidade no Lidl Deutschland*

De seguida, uma pequena secção de texto, com o título *Auf dem Weg zum nachhaltigsten Frische-Discounter* e um link para a página sobre *Nachhaltigkeitsmanagement*. A próxima secção consiste numa secção de *CSR-News*, em que são apresentadas diversas notícias de ações da empresa no contexto do CSR, com pequenas descrições e uma imagem relativa à notícia (Fig. 27).

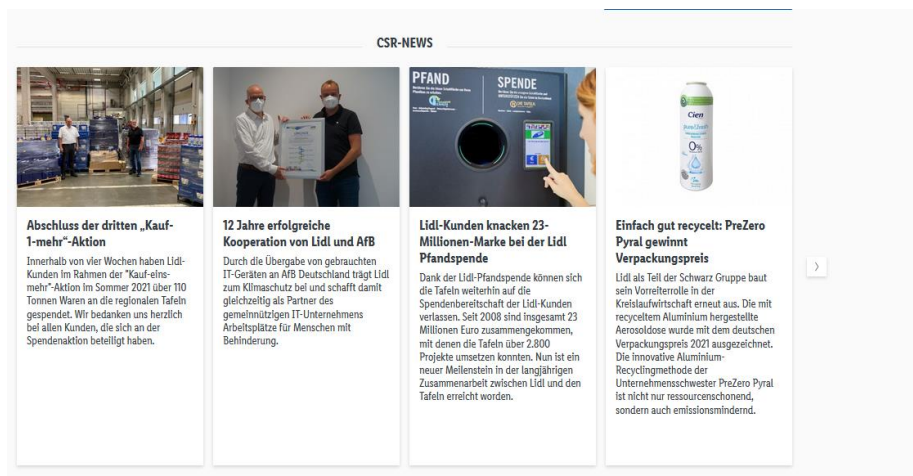


Figura 27: *CSR-News, disponível na página Verantwortung, no website do Lidl Deutschland*

Após a mesma, são apresentados os *Fokusthemen* (pt. “temas principais”), com 4 imagens grandes, de elementos naturais, por exemplo, uma das imagens representa uma banana, uma breve descrição e cada imagem tem no canto superior direito um círculo com o nome da iniciativa do Lidl relativa ao tema (Fig. 28).

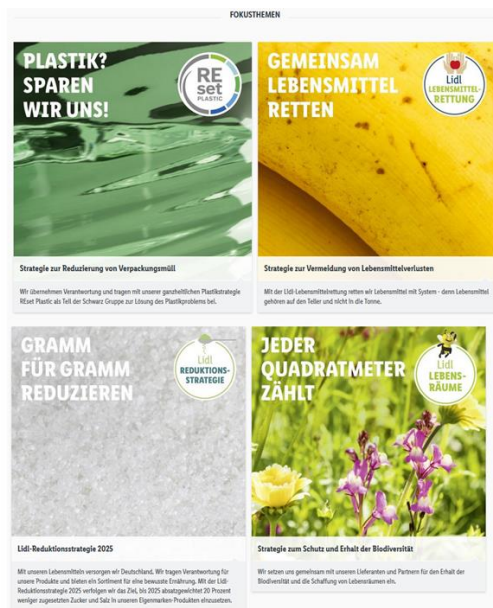


Figura 28: *Fokusthemen* da Lidl Deutschland, disponível na sua página *Verantwortung*

Em seguida, uma secção com imagens em grande plano, sobre os 5 campos de ação da marca *Handlungsfelder*: *Sortiment*; *Mitarbeiter*; *Umwelt*; *Gesellschaft* e *Geschäftspartner*. Quatro das imagens incluem fotografias de pessoas, e a restante uma das instalações do Lidl.

Após os campos de ação, é disponibilizada uma série de entrevistas *INTERVIEWS*, acompanhadas de fotografias das pessoas entrevistadas. Cada descrição começa com *Im Gespräch mit...* (pt., “À conversa com...”) (Fig. 29).

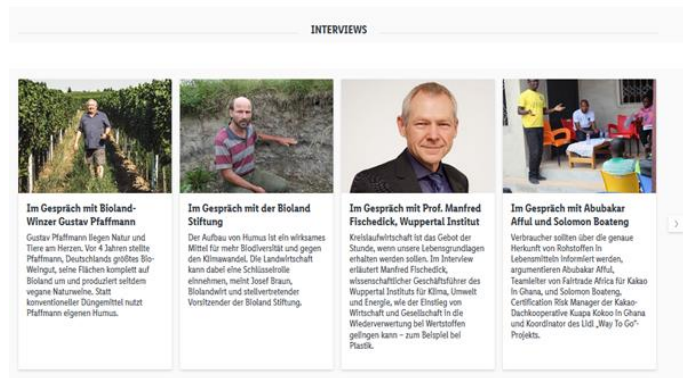


Figura 29: Secção de entrevistas, na página de Responsabilidade da Lidl *Deutschland*

Em seguida, *Nachhaltigkeitsberichterstattung*, que permitem o download de 5 publicações do Lidl, os chamados Relatórios de Sustentabilidade muito comuns na comunicação da Responsabilidade Social Corporativa, cada uma ilustrada com uma imagem respetiva em plano grande (Fig. 30).



Figura 30: Imagem relativa à disponibilização do Relatório de Sustentabilidade de 2018/2019 da Lidl *Deutschland*

São também identificadas as parcerias e iniciativas do Lidl *Partnerschaften und Initiativen*, ilustradas com os seus logotipos respetivos. Por fim, são disponibilizadas três publicações *Veröffentlichungen*, com um ícone em azul a acompanhar respetivamente, relacionadas com o código de conduta e a posição da empresa.

Microestrutura

Inicia-se a análise da microestrutura da página através da lista de *keywords* da página de CSR da Lidl *Deutschland* (Fig. 31).

Word	Word	Word	Word	Word
1 Nachhaltigkeitsbericht	11 Lebensmitteleinzelhändler	21 Tierwohl	31 Save	41 intakt
2 Fortschrittsbericht	12 Nachhaltigkeitsberichterstattung	22 Umweltmanagement	32 essenziell	42 verantwortungsvoll
3 Lidl-Nachhaltigkeitsstrategie	13 gruppenweit	23 Geschäftspartner	33 Geschäftstätigkeit	43 Nachhaltigkeit
4 Frische-Discounter	14 Fokusthema	24 Handlungsfeld	34 sukzessive	44 Kreislauf
5 Lidl	15 GRI	25 Handelsunternehmen	35 offenlegen	45 Wertschätzung
6 GRI-Standard-Option	16 Unternehmenstätigkeit	26 Klartext	36 partnerschaftlich	46 Mehrwert
7 mehrWERTschätzen	17 Lieferkette	27 Produktqualität	37 Vorreiter	47 Übereinstimmung
8 Mindesteinstiegslohn	18 Unternehmenspolitik	28 Children	38 respektvoll	48 Global
9 Handlungsspektrum	19 Bioland	29 Reporting	39 Core	49 anerkannt
10 Nachhaltigkeitsengagement	20 Umweltstandard	30 Ökosystem	40 Sortiment	50 schonen

Figura 31: *Keywords* extraídas da página de responsabilidade da Lidl *Deutschland*

Em termos de léxico, apenas quatro palavras identificadas nesta extração de *keywords* constituem anglicismos: *reporting*, *children*, *save* e *core*. As primeiras duas *keywords* *Nachhaltigkeitsbericht* e *Fortschrittsbericht* referem-se a relatórios de sustentabilidade e de progresso, que se inserem no contexto de CSR. Muitas das restantes palavras são relacionadas com a sustentabilidade no Lidl, por exemplo: *Lidl-Nachhaltigkeitsstrategie* (pt. “Estratégia Sustentável do Lidl”); *Nachhaltigkeitsengagement* (pt. „Compromisso para com a sustentabilidade”); *Umweltstandard* (pt. “Padrão ambiental”); *Tierwohl* (pt. “Bem-estar animal”); *Umweltmanagement* (pt. “Gestão sustentável”) ; *Ökosystem* (pt. “Ecosistema”) e *Nachhaltigkeit* (pt. “Sustentabilidade”). Outras tratam a atividade da empresa, como *Lebensmitteleinzelhändler* (pt. “Comércio retalhista”); *Lieferkette* (pt. “Cadeia de abastecimento”), *Produktqualität* (pt. “qualidade dos produtos”) e os valores da empresa, por exemplo: *Mindesteinstiegslohn* (pt. “salário mínimo de entrada); *Unternehmenspolitik* (pt. “Políticas corporativas”) e *Verantwortungsvoll* (pt. “responsável”). É evidenciada apenas uma sigla *GRI*, que corresponde à *Global Reporting Initiative*.

Em termos estilísticos, cada título na página está escrito em letras maiúsculas. São utilizadas algumas expressões em inglês, como *CSR-News*, *Reset Plastic*, *Interviews* e *Code of Conduct*. Na introdução de cada entrevista, utilizam a expressão *Im Gespräch mit...*, (pt., “à conversa com...”). Identifico a presença de um slogan relacionado com a sustentabilidade *Auf dem Weg nach Morgen*, (pt., “No caminho para amanhã”).

Em termos temáticos, a página foca-se na responsabilidade do Lidl para a natureza e a sociedade, mostrando a sua vontade de ser pioneira no tema do CSR. Apresenta as suas estratégias, que passam pela redução do uso de plástico nas embalagens e do desperdício alimentar. Existe grande ênfase à responsabilidade, sendo inseridos vários relatórios de sustentabilidade e normas de conduta, assim como apresentadas as parcerias que fomentam a inovação rumo a um futuro mais sustentável.

5.4.3 Comparação entre páginas de CSR do Lidl em Portugal e na Alemanha

Ambas as páginas iniciam com um *banner* em grande plano, que inclui uma etiqueta azul no canto superior direito com um slogan, apesar de utilizarem fotografias diferentes. A restante página tem uma estrutura esteticamente semelhantes, mas os conteúdos disponibilizados são diferentes. Por exemplo, onde na página portuguesa existem os *Destaques*, que se referem a ações da empresa no âmbito da sustentabilidade, como o investimento na mobilidade elétrica, na página alemã são apresentadas as *CSR-News*, onde se disponibilizam notícias do Lidl e suas ações de responsabilidade social corporativa. A única parte em que a estrutura das páginas difere, é na parte em que a página portuguesa apresenta os seus eixos estratégicos, com 3 pequenos ícones a ilustrar, enquanto na página alemã, o mesmo tema é explorado com 4 grandes imagens de fotografias da natureza, cada uma a representar um eixo estratégico. De seguida, enquanto no *website* em português existe uma secção de curiosidades sobre ações do Lidl, em formato de *Sabias que?...*, no *website* alemão esta secção é substituída por uma secção de entrevistas a personalidades relacionadas com a sustentabilidade, no formato de *À conversa com...*, originalmente *Im Gespräch mit...* Na página portuguesa, é disponibilizada uma secção de *Publicações*, nos quais uma das apresentadas é o Relatório

de Sustentabilidade, cada uma das publicações ilustrada com uma pequena imagem e link para a página respetiva. Na página alemã, tem uma secção com vários Relatórios de Sustentabilidade, com imagens em formato de *banner*, que ocupam todo o ecrã. As restantes publicações que a página portuguesa apresenta, são também disponibilizadas na página alemã, na última secção, separadamente dos Relatórios de Sustentabilidade, com grande destaque comparativamente à página portuguesa. Ambas as páginas apresentam os logotipos das suas parcerias, apesar das imagens serem maiores na página alemã. Em termos lexicais, existem apenas 4 anglicismos nas *keywords* da página alemã, sendo as restantes palavras todas na língua alemã, enquanto na página portuguesa existem oito anglicismos, e as restantes *keywords* na língua portuguesa. Na página portuguesa existem quatro siglas na lista de *keywords*, comparativamente a uma única sigla na página alemã. O slogan mencionado anteriormente é traduzido em alemão e português, em cada uma das páginas respetivas. Os temas tratados são em ambas as páginas relacionados com a sustentabilidade, com o trabalho do Lidl no sentido de contribuir e fazer parte de um futuro sustentável, e de mostrar a sua responsabilidade para com a comunidade. Os relatórios de sustentabilidade ganham maior destaque na página alemã, e as entrevistas que disponibilizam, por exemplo, a entrevista com a CEO da aplicação *Too Good to Go*, que oferece uma alternativa sustentável ao desperdício de comida nos estabelecimentos comerciais, são um fator distintivo na matéria da comunicação de CSR. Por outro lado, a secção *Sabias que...?* da página portuguesa é bastante diferente do que é visto noutros *websites*, e permite a assimilação de informação positiva sobre a empresa e as suas iniciativas de forma mais descontraída e informal.

5.5 O caso C&A

5.5.1 C&A Portugal

De seguida, pretende-se analisar o caso da C&A, empresa retalhista de moda, com origem na Alemanha mas uma consistente presença em Portugal. A C&A é uma das retalhistas na indústria da moda mais duradoura, tendo iniciado a sua atividade há mais de 170 anos

(C&A Portugal, 2021a). A missão da empresa é disponibilizar roupa atraente, a preços acessíveis e pronta a vestir para todas as pessoas. A C&A tem como visão tornar a moda sustentável *o novo normal*, sendo que pretendem oferecer peças de moda que não comprometam o ambiente, e respeitem a vida dos seus trabalhadores nas fábricas de vestuário (C&A Portugal, 2021b). Assim, a sustentabilidade faz parte da filosofia da empresa, e são largos os investimentos neste sentido.

Macroestrutura

Ao analisar a homepage, logo no *header*, um dos subtítulos é *Sustentabilidade*, e essa é a página que será analisada no contexto do CSR. A página começa com um *banner* de uma fotografia de uma criança, com feições asiáticas, a sorrir. A intenção da inclusão desta imagem é uma referência às questões de trabalho infantil, muito conhecidas na indústria na moda, no sentido de que a C&A se preocupa com as questões sociais nos locais onde são produzidas as suas peças (Fig. 32).



Figura 32: *Banner* da página de Sustentabilidade da C&A Portugal

De seguida, é apresentada a missão da empresa, *A nossa visão: Fazer da moda sustentável o «novo normal»*. Após a visão da empresa, é apresentada uma imagem alusiva ao ambiente, com folhas verdes, juntamente ao link para a coleção de roupa sustentável da empresa – *A nossa coleção* (Fig. 33).



Figura 33: Link para a nova coleção de moda da C&A Portugal

Logo a seguir, é disponibilizado para download o *O nosso relatório de sustentabilidade*, com uma ilustração de uma imagem do mesmo, inserido num telemóvel, tablet e monitor. Apesar de no texto ser referido o relatório de 2016, confirmei que o link está ligado ao Relatório de Sustentabilidade da C&A de 2018 (Fig. 34).

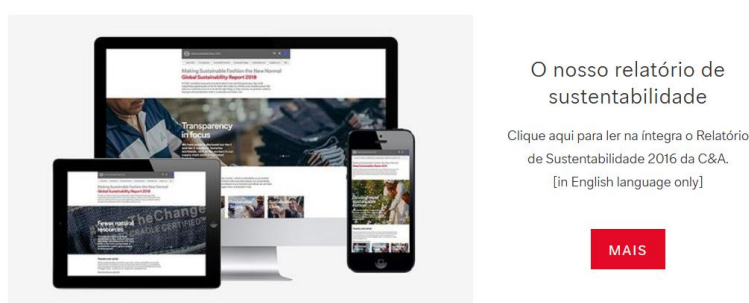


Figura 34: Disponibilização do Relatório de Sustentabilidade da C&A Portugal

Após esta secção, é apresentada uma outra sobre *Moda circular*, com uma imagem de camisolas de diversas cores organizadas num círculo, que pode ser uma representação direta desta expressão. A moda circular enquadra-se no conceito da economia circular, no sentido de tornar toda a cadeia de produção da moda mais sustentável, por exemplo, utilizando tecidos reciclados. De seguida, acompanhado com uma imagem de umas calças de ganga a serem costuradas à mão, é apresentado o tema *O nosso trabalho no âmbito da sustentabilidade*. De forma semelhante, segue-se um pequeno texto sobre os *Produtos sustentáveis*, com duas fotografias de trabalhadoras. É também inserido o link para o resumo de 5 minutos do documentário da National Geographic: *For the love of Fashion*.

Em seguida, é mencionado o tópico do *Bem-estar animal*, sendo utilizada uma foto de animais, assim como de *Abastecimento Sustentável*, este tópico utilizando uma imagem de dois trabalhadores a trabalhar com algodão orgânico.

Trabalhar com os nossos fornecedores para melhorar as condições no terreno é o penúltimo tema apresentado, no qual são mencionadas todas as parcerias com organizações que a empresa detém com fim de progredir na sustentabilidade. Por fim, com título de *Vidas Sustentáveis*, são resumidas todas as preocupações e ações da empresa com fim de contribuir para a sociedade, ilustrado com uma fotografia de uma fábrica de moda. Estes dois tópicos dão resposta a uma das questões sociais mais pertinentes na indústria da moda – a questão da exploração na produção, quer infantil, quer de adultos (Fig. 35).

Vidas sustentáveis



A C&A é uma marca de moda mundial que afeta as vidas de cerca de 60.000 funcionários, 1 milhão de fornecedores e mais de 3 milhões de clientes diariamente. O que fazemos – e como o fazemos – tem um impacto significativo em muitos coletivos. Focamo-nos em fortalecer as comunidades, promovendo ações positivas e devolvendo benefícios às comunidades locais.

Procuramos dar mais autonomia aos nossos funcionários de modo a que se tornem embaixadores de sustentabilidade nas nossas lojas, incentivando os nossos clientes a tomarem decisões mais sustentáveis. Com a nossa campanha de compromisso para os funcionários Inspiring Women reconhecemos que as mulheres são a força motriz do sector da moda e da nossa marca: 80% dos nossos trabalhadores são mulheres, e a percentagem de trabalhadoras ao longo da cadeia logística é semelhante, bem como a de clientes das nossas lojas.

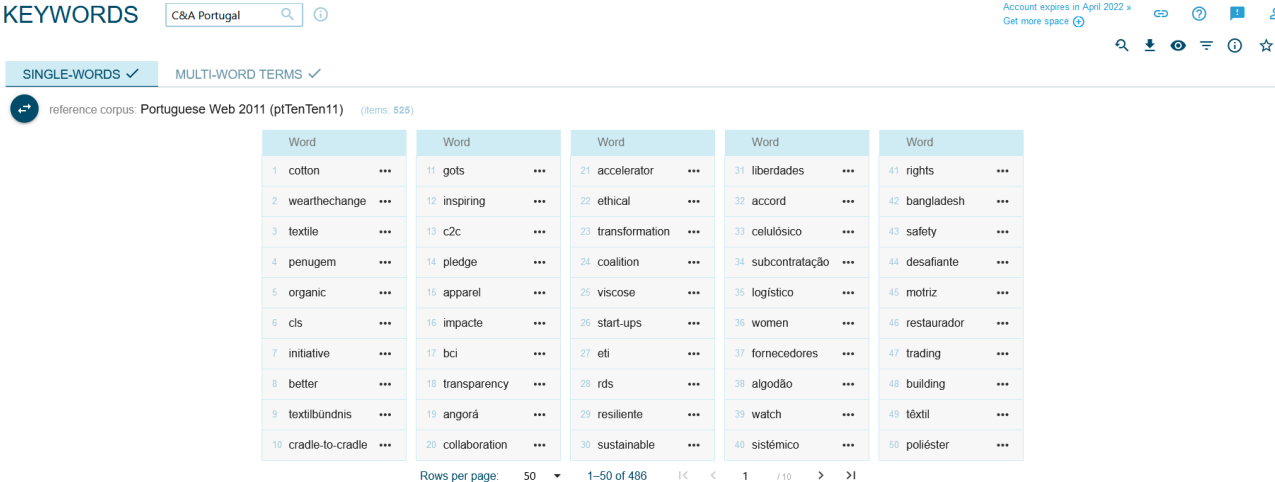
Realizamos estudos de opinião com os clientes para perceber melhor as suas motivações, perceções e preferências a respeito da sustentabilidade. Também lançamos campanhas sobre os nossos produtos fabricados com materiais mais sustentáveis como o algodão biológico ou sobre as nossas linhas de produtos mais sustentáveis presentes na coleção #wearthechange.

Figura 35: Secção sobre vidas sustentáveis na produção de moda, na página de Sustentabilidade do *website* da C&A Portugal

No final, é inserido um link, *Conheça melhor as nossas iniciativas na área da sustentabilidade*, que direciona para a página internacional da C&A, precisamente na página em que é apresentado o Relatório de Sustentabilidade de 2018.

Microestrutura

Inicia-se a análise da microestrutura da página pelo campo léxico, através da disponibilização da lista de *keywords* da página (Fig. 36).



KEYWORDS C&A Portugal

Account expires in April 2022
Get more space

SINGLE-WORDS ✓ MULTI-WORD TERMS ✓

reference corpus: Portuguese Web 2011 (ptTenTen11) (Items: 626)

Word	Word	Word	Word	Word
1 cotton	11 gots	21 accelerator	31 liberdades	41 rights
2 wearthechange	12 inspiring	22 ethical	32 accord	42 bangladesh
3 textile	13 c2c	23 transformation	33 celulósico	43 safety
4 penugem	14 pledge	24 coalition	34 subcontratação	44 desafiante
5 organic	15 apparel	25 viscose	35 logístico	45 motriz
6 cls	16 impacte	26 start-ups	36 women	46 restaurador
7 initiative	17 bci	27 eti	37 fornecedores	47 trading
8 better	18 transparency	28 rds	38 algodão	48 building
9 textlibündnis	19 angorá	29 resiliente	39 watch	49 têxtil
10 cradle-to-cradle	20 collaboration	30 sustainable	40 sistêmico	50 poliéster

Rows per page: 50 1-50 of 486 1 / 10

Figura 36: *Keywords* extraídas da página de Sustentabilidade do *website* da C&A Portugal

Em termos lexicais, apenas uma das 10 primeiras *keywords* é uma palavra portuguesa, sendo que as restantes são anglicismos e mesmo uma palavra em alemão *Textlibündnis*, que corresponde a parte do nome de uma iniciativa em que a C&A está envolvida. A única palavra portuguesa nas primeiras dez *keywords* é *penugem*. No total, são identificadas 25 anglicismos nesta lista de *keywords*. Existem ainda seis siglas mencionadas, sendo que duas destas correspondem a iniciativas relacionadas com a sustentabilidade na produção – *ETI (Ethical Trading Initiative)* e *GOTS (Global Organic Textile Standard)*. A maioria das restantes palavras estão relacionadas com a atividade ed produção da empresa, por exemplo: *cotton*, *textile*, *organic (cotton)*, *initiative*, e *penugem* (no bem-estar animal). *Cradle-to-cradle* constitui uma certificação e *wearthechange* é uma das *hashtags* partilhadas durante a página, que permite os consumidores comunicarem com e sobre a marca nas redes sociais. Várias palavras fazem referência a questões de CSR e preocupação com a sustentabilidade na empresa, como por exemplo: *transparency* (pt.

“transparência”), *ethical* (pt. “ético”), *sustainable* (pt. “sustentável”), *rights* (pt. “direitos”) e *safety* (pt. “segurança”).

Em termos estilísticos, muitos dos títulos começam por *A nossa/O nosso...* São utilizados *hashtags* #VistaaMudança #wearthechange, que fomentam o *engagement* dos consumidores.

Em termos temáticos, a página expõe a visão da empresa perante a normalização da moda sustentável, o investimento da empresa em iniciativas de sustentabilidade e na moda circular, a apresentação da coleção sustentável, a disponibilização dos Relatórios de Sustentabilidade de 2016 e 2018, que revela um atraso na atualização dos relatórios no *website* corporativo. Os relatórios estão disponíveis apenas em inglês. São mencionadas as iniciativas com que a C&A está envolvida, como a *Fashion for Good*, o cumprimento de certificados de sustentabilidade, por exemplo o *Cradle-to-Cradle* e a produção de acordo com a *Global Organic Textile Standard (GOTS)*. Para além disso, é mencionado o compromisso a respeito do bem-estar animal, com as políticas de tratamento adequado dos animais ao longo da cadeia logística. Ainda mais, o foco na transparência é revelado pela tentativa de rastreabilidade e responsabilização ao longo da cadeia logística, através da divulgação dos nomes das fábricas dos seus fornecedores e pelo comprometimento com a norma *Transparency Pledge*. Por fim, é falado no Código de Conduta para Fornecedores e as Regras de Apoio, mas falharam na inserção do link para o mesmo. Por fim, mencionam o seu apoio às comunidades locais em que estão inseridos, criando campanhas de compromisso para os funcionários, como a *Inspiring Women*, na qual reconhecem que as mulheres são a força motriz da produção e promovendo vidas mais sustentáveis, providenciando ambientes de trabalho seguros e justos.

5.5.2 C&A Deutschland

A próxima página em análise é a da C&A na Alemanha. A C&A tem presença no mercado alemão há mais de 170 anos, apesar das suas conexões ao comércio têxtil originarem no século XVII. Hoje, a C&A continua a reinventar a moda, procurando um futuro mais

sustentável, na sua produção e em todos os seus processos (C&A Deutschland, 2021). A empresa conta com 1575 filiais a nível europeu, e continua em tendência crescente.

De seguida, a análise linguística da página de CSR da C&A na Alemanha:

Macroestrutura

O *website* alemão tem muito menos texto na página relativa à sustentabilidade *Nachhaltigkeit*, do que o português. O *banner* utilizado no início da página, distinto da página portuguesa, representa um conjunto multicultural de pessoas (Fig. 37).



Figura 37: *Banner* inicial da página de Sustentabilidade *Nachhaltigkeit* da C&A Deutschland

De seguida, em destaque, o título da página *Entdecke Nachhaltigkeit - ganz einfach*, que significa: *Descobre a sustentabilidade – é fácil*, com um pequeno resumo dos assuntos que a página trata. Logo abaixo, existe um menu com os tópicos apresentados nesta página. É apresentada a coleção atual: *Nachhaltigkeit für jeden Tag: Entdecke unsere aktuelle Kollektion* (pt. - “Sustentabilidade para todos os dias: Descubra nossa coleção atual”), com um *call-to-action* a comprar a sua coleção mais sustentável, com link para a loja online. Segue-se uma secção de factos *Fakten*, constituída por imagens de pessoas na

natureza e blocos de cor verde, com a hashtag *#wearthechange* e três informações sobre a sustentabilidade na empresa: a ganga 100% reciclável, a utilização de materiais 12 vezes mais reciclados e a utilização de viscose, de baixa utilização de carbono (Fig. 38).



Figura 38: *Chart* ilustrativo com factos acerca da sustentabilidade na C&A *Deutschland*, disponível na sua página *Nachhaltigkeit*

A seguir, uma secção sobre algodão biológico *Bio-Baumwolle*, com um vídeo da C&A sobre o mesmo, e um link para uma página sobre o algodão biológico utilizado. À semelhança da anterior, segue-se uma secção sobre *Recycling*, acompanhada de outro vídeo sobre moda reciclada. De seguida, *We take it back*, um incentivo à entrega de roupa usada, para reciclagem e transformação em novas peças, com um link para uma página sobre a moda circular. Do lado esquerdo, um vídeo de publicidade da C&A sobre circularidade na moda. Por fim, é falado sobre a comunidade *Community*, disponibilizado um link para uma página sobre a comunidade, acompanhada de um vídeo promocional de alguns segundos sobre o mesmo tema (Fig. 39).

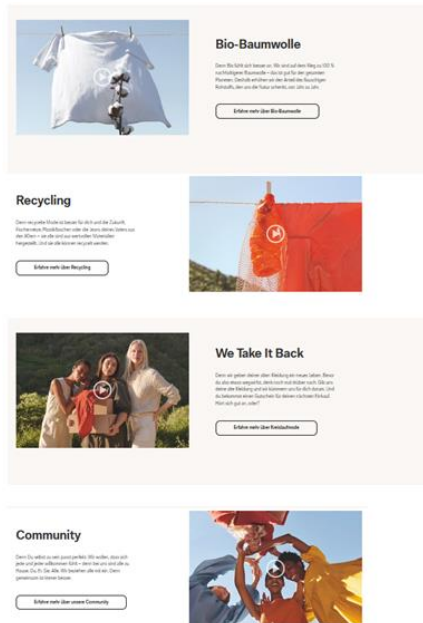


Figura 39: Apresentação de vídeos publicitários relativos aos temas em foco na Sustentabilidade, na C&A *Deutschland*

A página termina com 4 fotografias com links para cada setor de moda: mulher, homem, criança e bebé. Cada um deles tem uma foto de uma mulher, homem, criança e bebé, respetivamente, rodeados de algodão na natureza.

Microestrutura

Como feito anteriormente, é disponibilizada a lista de *keywords* recolhidas, como base da análise lexical (Fig. 40).

KEYWORDS C&A Deutschland

Account expires in April 2022
Get more space

SINGLE-WORDS ✓ MULTI-WORD TERMS ✓

reference corpus: German Web 2018 (deTenTen18) (Items: 342)

Word	Word	Word	Word	Word
1 Leistungs-Cookies	11 CO2-einsparende	21 Jeansstoff	31 Plastikflasche	41 Kundenkonto
2 CO2e	12 Verkehrsquelle	22 Cookie	32 Werbepartner	42 Aber
3 Viskose	13 Datenschutzeinstellungen	23 allerklein	33 Maßeinheit	43 getätigt
4 Marketingzwecke	14 Dienstanforderung	24 Cookie-Einstellung	34 metrisch	44 Ausfüllen
5 recycelbar	15 Recycelt	25 aggregier	35 Personalisierung	45 Drittanbieter
6 Cradle	16 Treibhauspotenzial	26 Fischernetz	36 Warenkorb	46 E-Mail-Adresse
7 recycelt	17 Dresses	27 Marketingaktivität	37 recyceln	47 Vormarsch
8 Gold-Zertifizierungsstufe	18 CO2-Äquivalent	28 Akzeptieren	38 Absenden	48 Anmelden
9 Einwilligungspräferenz	19 GWP	29 Festlegen	39 Wenn	49 Treibhausgas
10 Internet-Geräts	20 Normalste	30 Denim	40 flauschig	50 riesengroß

Rows per page: 50 1-50 of 323 1 17

Figura 40: Extração de *keywords* na página de *Nachhaltigkeit*, no *website* da C&A Deutschland

Em termos lexicais, a grande maioria das palavras faz parte da terminologia associada à questão do CSR. A primeira, *Leistungs-Cookies*, tem a ver com o armazenamento de cookies do *website*, pelo que não é relacionado com o tema, assim como *Einwilligungspräferenz*, *Datenschutzeinstellungen* e *Cookies*. No entanto, o *CO2e*, *Viskose* (material sustentável), *recycelt* (reciclado), *recycelbar* (reciclável), e *CO2-einsparende* (poupança de dióxido de carbono), são todos exemplos de palavras presentes na recolha de *keywords*, relativos ao ambiente, importante no contexto da responsabilidade social corporativa. Existem apenas dois anglicismos: *cookie* (relativo a cookies da gravação de dados pessoais no *website*) e *denim* (material conhecido como ganga). Nesta recolha de *keywords*, foi identificada apenas uma sigla: *GWP*, que se refere a *Global Warming Potential*, uma ferramenta de medição utilizada no contexto da investigação sobre alterações climáticas.

Em termos estilísticos, destaca-se a utilização de perguntas na narrativa, que poderiam ser questionadas pelos consumidores ao deparar-se com as informações sobre a sustentabilidade, como maneira de cativar para os assuntos a falar. Por exemplo: *Sieht toll aus? Fühlt sich fantastisch an? Hat den gleichen Preis wie konventionelle Mode? Ja, ja und noch mal ja!*, que se traduz para: *Parece ótimo? Parece incrível? Tem o mesmo preço da moda convencional? Sim, sim e sim de novo!*. São também utilizadas muito frequentemente exclamações e hashtags, *#wearthechange. Nachhaltigkeit. Ganz einfach.*

é uma expressão utilizada várias vezes, nos vídeos e no texto, que atua como um pequeno slogan, traduzido para *Sustentabilidade. Muito simples*. Nesta página são utilizados vários anglicismos *Community, We take it back, Recycling, Wear the change*.

Em termos temáticos, é abordada a sustentabilidade em vários aspetos da empresa, no que toca à coleção atual, factos acerca dos materiais utilizados, como o algodão orgânico e a viscose, a reciclagem e o incentivo a receber roupas antigas para lhes ser dada uma nova vida, a comunidade em que se inserem e o trabalho feito no sentido de contribuir para a sua melhoria, tudo questões que se enquadram na Responsabilidade Social Corporativa.

5.5.3 Comparação entre páginas de CSR da C&A em Portugal e na Alemanha

Os *websites* com o tema da Sustentabilidade na C&A têm estrutura e foco temático bastante diferente, na página alemã e portuguesa. No que toca à macroestrutura, em primeiro lugar, a página alemã é bastante mais visual, com pouco texto, sempre acompanhado de imagens ilustrativas em grande dimensão e com componentes gráficos apelativos. A página portuguesa destaca-se pela maior quantidade de texto, apesar de ser acompanhado também de imagens. Para além disso, a página alemã apresenta múltiplos vídeos, a acompanhar a informação que disponibiliza sobre os materiais utilizados e os processos de reciclagem de tecidos, e sobre o seu compromisso com a comunidade, enquanto a página portuguesa disponibiliza apenas fotografias. Na página portuguesa, é apresentado o Relatório de Sustentabilidade de 2016, como um dos tópicos principais, ilustrado com uma foto de aparelhos eletrónicos, apesar de encaminhar para a página do Relatório de Sustentabilidade de 2019. Existe aqui um erro na atualização, mas a página disponibilizada refere-se a 2019. Na página alemã, é possível encontrar um link no rodapé *Nachhaltigkeit*, que encaminha para uma página em que é possível descarregar o mesmo Relatório de Sustentabilidade de 2019, em inglês, mas este destaque não é feito durante a página, como é feito na página portuguesa. De seguida, irei mencionar as semelhanças e distinções na microestrutura destas duas páginas. Para começar, a *hashtag #wearthechange* é utilizada na página alemã, em inglês, enquanto no *website* português é

traduzida para #vistaamudança. Em termos temáticos, o *website* português foca-se na visão e trabalho da empresa na moda sustentável, no relatório de sustentabilidade, em promover a coleção mais sustentável da empresa, moda circular, sustentabilidade dos seus produtos, bem-estar animal, abastecimento sustentável e preocupação com os seus funcionários e as condições de trabalho. O *website* alemão publicita a coleção de moda mais sustentável da empresa, providencia factos acerca da sustentabilidade da empresa, nomeadamente sobre os materiais utilizados, menciona a importância da reciclagem de tecidos e a sua preocupação com a comunidade. Ambas as páginas realçam pontos importantes e relevantes sobre o trabalho da C&A para um futuro mais sustentável, mas com ênfase em diferentes pontos. Por exemplo, a página alemã apresenta os factos sustentáveis da empresa, o que a empresa faz em concreto para se tornar mais sustentável de forma mais óbvia, enquanto a página portuguesa insere os factos em textos sobre a importância da sustentabilidade. Em termos lexicais, destaca-se o facto de nas *keywords* portuguesas, serem apresentados 25 anglicismos e inclui mesmo uma palavra alemã, que faz parte de uma iniciativa cujo nome se apresenta em alemão, para além da apresentação de seis siglas, das quais duas correspondem a iniciativas no campo da sustentabilidade. No caso da Alemanha, existem apenas dois anglicismos (*cookie* e *denim*), e todas as restantes palavras na língua alemã. Nesta página, é identificada apenas uma sigla *GWP*, referente a *Global Warming Potential*.

No caso da C&A, existe uma diferença clara na apresentação das páginas de CSR, consoante o país em que se encontra. A adaptação à cultura e às respetivas expectativas será sempre uma melhor opção do que simplesmente traduzir os mesmos conteúdos para páginas de diferentes países. No entanto, é interessante observar que a página alemã aparenta ser mais direta e concisa, apresentando os factos de forma mais óbvia, com textos mais pequenos, e com ilustrações de pequenos vídeos, enquanto a página portuguesa parece “diluir” os mesmos factos, em textos prolongados sobre os assuntos.

5.6 Comparação geral entre páginas de CSR em Portugal e na Alemanha

A análise macro e microestrutural aos três casos escolhidos, forneceu evidências que muitas vezes, a adequação da comunicação no *website* da empresa, que é o meio principal utilizado por estas empresas de comunicação de CSR, é feita apenas através da tradução literal dos conteúdos para as diferentes culturas, o que por vezes pode não ter o melhor efeito, porque cada uma das páginas não foi pensada tendo em conta o público-alvo que a irá ler, os seus interesses e as implicações culturais envolvidas.

No entanto, de uma forma geral, as páginas alemãs, dos três casos analisados, tendem a ser mais desenvolvidas do que as respetivas páginas portuguesas. Por exemplo, no caso da Bosch *Deutschland*, a criação de uma página exclusiva de *storytelling*, com tema de Responsabilidade Social Corporativa, mas com um enredo muito bem desenhado, personagens apelativas, e ilustrações muito atrativas e interativas – variados vídeos, e imagens de ótima qualidade e com muito a analisar. Conforme mencionado anteriormente, este formato de *storytelling* permite uma conexão emocional com o leitor diferente, bastante mais intensa do que numa página informativa normal, dado o fenómeno de identificação com as personagens. A C&A *Deutschland* apresenta um *website* bastante mais visual do que o português, com menor quantidade de texto e inclusão de pequenos gráficos com *design* muito atrativo. Este facto também se verifica no caso da Bosch, já que a página alemã aparenta ter menor quantidade de texto do que a portuguesa. A Lidl *Deutschland* tem uma estrutura e design semelhante ao do *website* do Lidl Portugal, mas destaca-se no empenho da realização de entrevistas com personagens relevantes ao tema do ambiente, que permitem fazer a ponte entre o trabalho da empresa e conteúdo relativo às questões ambientais.

No que toca à disponibilização de Relatórios de Sustentabilidade, todas as três empresas estudadas disponibilizam os seus relatórios no *website* corporativo, anualmente. No entanto, nem todos fazem a divulgação da mesma forma. Neste caso, no *website* da Bosch Portugal, existe a disponibilização na página em análise, enquanto na Bosch *Deutschland* não há nenhum link na mesma página. No caso do Lidl, ambas as páginas portuguesa e alemã disponibilizam os Relatórios de Sustentabilidade nas páginas

analisadas, apesar de ser dado maior destaque na página alemã. Na C&A Portugal, é disponibilizado o relatório de 2019, apesar de ter como título 2016, erro de atualização. Na página alemã é disponibilizado apenas no rodapé o link para *Nachhaltigkeit*, página na qual é possível descarregar o mesmo relatório, mas apenas na língua inglesa.

No que toca à análise lexical, resultante da recolha de *keywords* através da plataforma SketchEngine, podem ser tomadas as seguintes observações: em primeiro lugar, em todas as páginas estudadas, nota-se uma utilização bastante superior de anglicismos nas páginas portuguesas, comparativamente às páginas alemãs. Este facto é comum a todas as empresas, mas destaca-se a C&A Portugal, cujas *keywords* incluem 25 anglicismos, sendo que foram analisadas apenas 50 *keywords*. É também geralmente mais comum a utilização de Siglas nas *keywords* identificadas nas páginas portuguesas, relativamente às páginas alemãs. Geralmente, as palavras recolhidas nas *keywords* identificadas estão relacionadas com as questões de Responsabilidade Social Corporativa (por exemplo, a palavra *compliance*, que é utilizada nove vezes na Bosch *Deutschland*, o que mostra o ênfase da página alemã da Bosch na comunicação das questões de *Compliance*), mas também com a atividade da empresa e os produtos produzidos pela empresa (no caso da C&A, por exemplo, palavras relacionadas com tecidos e produção de roupa), e é geral a todas as páginas as *keywords* relacionadas com a sustentabilidade, quer num âmbito geral (por exemplo *descarbonização*), mas também aplicada à atividade da empresa (por exemplo, no caso do Lidl, *realimentar* e *reutilizar*). A página de *storytelling* da Bosch destaca-se das restantes pela quantidade de terminologia específica da indústria tecnológica nas *keywords* recolhidas.

Por fim, é interessante também mencionar as diferenças na língua em que os slogans são apresentados. No caso da Lidl, é apresentado na língua correspondente ao país da página (em Portugal – *A caminho do amanhã*; na Alemanha – *Auf dem Weg nach Morgen*). No caso da C&A, na Alemanha são apresentados em inglês (*#wearthechange*), e em Portugal, são traduzidos para português (*#vistaamudança*). Na Bosch, os slogans são apresentados na língua inglesa, tanto na página portuguesa, como na alemã: *#LikeaBosch* e *#WeareBosch*.

O facto de a comunicação de CSR no *website* corporativo das empresas em estudo ser geralmente mais desenvolvida nas páginas alemãs do que nas portuguesas é congruente com o estudo das variáveis disponibilizadas pela plataforma GLOBE Project, que sugerem que a Alemanha estaria melhor posicionada para a facilidade na adoção e desenvolvimento de políticas de Responsabilidade Social Corporativa.

6. Considerações finais

6.1 Principais conclusões

O agravar das alterações climáticas estimulou muita investigação sobre o assunto na comunidade académica, e é todos os dias fonte de notícias nos *mass media*. As empresas têm um papel importante no desenvolvimento sustentável, e assim, tem havido uma participação cada vez maior das empresas em ações e práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Hoje em dia, o seu sucesso já não é medido apenas pelo seu desempenho financeiro, sendo avaliados também os esforços nas áreas do ambiente e de responsabilidade social. Assim, o CSR serve como ponte para a criação de relações fortes e duradouras com os *stakeholders*, contribuindo também para a retenção de talento nas empresas.

Para além da responsabilidade moral que têm para com a comunidade em que estão inseridas, existe uma pressão forte dos *stakeholders* para o investimento na sustentabilidade. A par com as mudanças postas em prática nas empresas em prol do desenvolvimento sustentável, este esforço deve ser comunicado, através de programas de CSR, que refletem o posicionamento da empresa. Cada vez mais, os governos europeus apoiam o cumprimento da Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas, oferecendo incentivos às práticas sustentáveis nas empresas. Ainda mais, existe uma mudança de paradigma, fomentada pela preocupação exacerbada das gerações mais jovens com as questões sociais e do ambiente, que torna urgente a necessidade de adaptação das empresas às novas expectativas. A transparência tornou-se um fator crítico para a escolha dos consumidores.

Os consumidores, mais críticos e preocupados com as questões sociais, ganharam maior poder, através do acesso a infinita quantidade de informação na internet, possibilitando o boicote dos produtos de empresas e expressando as suas opiniões no palco público, através das redes sociais. Este é um dos fatores que estimula a utilização de CSR como instrumento de marketing, para satisfazer as expectativas dos *stakeholders*. Ao comunicar o esforço da empresa pela Responsabilidade Social Corporativa, as empresas procuram também aumentar a aceitação social da empresa. Para além disso, outra motivação para

a adoção de práticas de CSR é a responsabilização das empresas dos seus impactos na sociedade, no âmbito dos quais são muitas vezes publicados os Relatórios de Sustentabilidade, com dados públicos que permitem analisar o desempenho e responsabilidade da empresa na sua atividade. Estes esforços de CSR, geralmente, têm efeitos positivos na reputação, imagem de marca e trazem benefícios económicos para a empresa a longo prazo.

Ao longo do desenvolvimento desta dissertação, foi possível analisar de forma aprofundada a literatura disponível acerca da problemática da Responsabilidade Social Corporativa: as suas implicações, benefícios, efeitos, e a influência que a cultura tem na perceção do público acerca das ações das empresas. Ao que tudo indica, não existe uma solução perfeita que se adegue de uma forma geral a todas as empresas, no que toca à adoção e desenvolvimento de políticas de Responsabilidade Social Corporativa benéficas para a imagem de marca, e à sua comunicação à população externa, já que os diferentes contextos culturais tendem a influenciar a perceção das pessoas que neles vivem e a analisarem as mesmas ações de uma empresa de forma diferente.

Foi pretendido explorar a abordagem, implementação e comunicação do CSR na Alemanha e em Portugal, assim como a influência dos determinantes culturais. Para isso, inicialmente, foi realizada revisão de literatura para perceber o contexto no qual o CSR foi implementado nos dois países em estudo. Na Alemanha, as preocupações com o ambiente foram manifestadas muito antes do que em Portugal, desde 1970, sendo pioneiros neste assunto no contexto europeu. No entanto, este avanço não foi mantido ao longo dos anos. A literatura indica que a Alemanha inicialmente foi uma personagem pioneira no contexto europeu, no tema do CSR. Com os anos, foram perdendo esta vontade de liderar e inovar no tema da Responsabilidade Social Corporativa, sendo que o seu comportamento atual se pauta pela adoção e concretização das orientações internacionais, representando este um papel mais passivo no contexto europeu (Berthoin Antal et al., 2009). Neste país, é considerado que a maior força motriz para a adoção de práticas de CSR é a pressão dos *stakeholders*. A comunicação de CSR é feita através dos *social media*, dos *websites* corporativos e de meios de marketing tradicionais, como a publicação nos *print media*. Portugal tem um fator distintivo, que é a presença de uma

quantidade superior de pequenas e médias empresas, comparativamente a grandes empresas, sendo que este cenário empresarial se distingue do verificado na Alemanha. Neste país, as principais motivações apontadas para o CSR são as motivações morais e os benefícios que daí decorrem. Em termos de comunicação de CSR, em algumas empresas portuguesas as ações de CSR não são comunicadas ao público, e nas que partilham, é habitual a partilha de relatórios de sustentabilidade. Os esforços das empresas portuguesas em adotar práticas de CSR têm vindo a aumentar desde o início do século (Neves & Bento, 2005), mas são ainda insuficientes, comparativamente ao resto da Europa. Em termos de comunicação, os meios privilegiados neste país para divulgação das ações de CSR são a internet e marketing tradicional, com principal alvo os consumidores (Martínez Fernández et al., 2014).

As plataformas Hofstede Insights e GLOBE Project foram utilizadas com o objetivo de analisar as variáveis culturais dos dois países, encontrando nas suas diferenças alguma justificação para as diferenças na implementação de CSR nos dois países, em termos de influência dos determinantes culturais. De acordo com a literatura analisada, as dimensões mais relevantes da plataforma Hofstede Insights no contexto da decisão de implementação e seleção de práticas de CSR são os valores de Coletivismo, Evitamento de Incerteza e Orientação para o longo prazo. A Alemanha é um país individualista, e Portugal um país coletivista, pelo que a primeira dimensão apresenta valores mais favoráveis para a adoção de práticas de CSR em Portugal. No que toca ao Evitamento da Incerteza, Portugal e a Alemanha têm ambos *scores* elevados nesta variável. Em relação à Orientação para o Longo Prazo, a Alemanha tem *score* elevado, ao contrário de Portugal, considerado com orientação para o curto prazo. Esta variável é, na minha perceção, a mais relevante no contexto do CSR, já que se baseia na vontade das pessoas de se prepararem para os desafios do futuro, e nesta dimensão, a Alemanha apresenta maior apetência. As restantes variáveis podem também influenciar a tomada de decisão no que toca a CSR: no caso da Distância ao Poder, quando elevada, que é o caso de Portugal, espera-se que haja menor tendência para adotar práticas socialmente responsáveis, já que estas sociedades tendencialmente não questionam as ações das empresas, observando-as com confiança, o que pode levar à inação das empresas. A Alemanha tem

baixa distância ao poder, fator mais favorável ao CSR. Quando um país tem Masculinidade elevada, esta variável pode afetar também negativamente as práticas de CSR nas empresas, já que as sociedades masculinas priorizam os bens materiais e a carreira (Hofstede Insights, 2021), enquanto as sociedades mais femininas valorizam o bem-estar e a solidariedade, valores favoráveis a superior CSR. Portugal é uma sociedade feminina, e Alemanha masculina, pelo que nesta variável, Portugal apresenta maior aptência no que respeita a CSR.

A parte prática do trabalho centrou-se na análise de páginas de CSR alemãs e portuguesas das empresas Bosch, Lidl e C&A. O objetivo desta análise linguística comparativa foi encontrar diferenças na comunicação de CSR nos *websites* corporativos, nas empresas alemãs, comparativamente às portuguesas. Para a análise linguística, foi utilizada a plataforma SketchEngine, que se trata de um software que permite a extração e exploração de *keywords* de textos online e a criação de corpus de textos personalizados. Através desta plataforma, extraí palavras-chave correspondente ao léxico dos corpus criados, constituídos pelas páginas analisadas dos *websites* em alemão e em português. A análise linguística forneceu evidências que muitas vezes a comunicação das empresas nos seus *websites*, entre países diferentes, é adaptada através apenas da tradução literal dos conteúdos. Idealmente, os conteúdos e a estrutura deveriam ser adaptados de acordo com as expectativas culturais do país em causa. No entanto, de forma geral, a análise permitiu perceber que as páginas são melhor trabalhadas nos *websites* corporativos alemães. Por exemplo, enquanto o *website* corporativo português da Bosch tem apenas uma página dedicada ao CSR, existe uma página alemã correspondente, da mesma empresa, e uma secção extra no *website* de *Storytelling*, dedicado ao tema de CSR, em que foi desenvolvida uma história que reafirma os valores de inovação e os relaciona com a problemática da sustentabilidade. É uma forma inovadora e apelativa de chegar ao leitor, criando uma conexão emocional e a identificação com as personagens. No caso do Lidl, existe uma secção na página alemã que se distingue da página portuguesa, de entrevistas com pessoas relevantes nos temas em questão, neste caso, relacionados com o ambiente e o papel da empresa. No caso da C&A, a página alemã é bastante mais visual, inserindo imagens e ilustrações mais simples e fáceis de interpretar, enquanto a página

portuguesa é carregada de maior quantidade de textos grandes. A análise lexical realizada através do Sketch Engine permitiu comparar *keywords* entre páginas das empresas na Alemanha e em Portugal. Resumidamente, notou-se uma utilização superior de anglicismos nas páginas portuguesas, comparativamente às alemãs, para além da utilização mais comum de siglas nas *keywords* identificadas nas páginas portuguesas. De forma comum a todas as empresas, as *keywords* integram-se nos seguintes campos: questões relacionadas com CSR, palavras relacionadas com a atividade da empresa e os seus produtos, palavras relacionadas com o desenvolvimento sustentável e terminologia específica de indústria. Todas as empresas disponibilizam nos seus *websites* corporativos os seus Relatórios de Sustentabilidade, parte crucial da Responsabilidade Social Corporativa.

6.2 Perspetivas e direções para investigação futura

De acordo com os resultados de Hofstede, não é possível determinar com certeza qual seria o país mais propenso a desenvolver ações de CSR. Por um lado, a Alemanha destaca-se pela sua Orientação a Longo Prazo e Baixa Distância ao Poder. Por outro, Portugal é um país Feminino e Coletivista. Ambos obtiveram resultados elevados na dimensão de Evitamento de Incerteza, considerada importante no contexto de CSR. Existem resultados discrepantes entre estudos sobre quais os *scores* ideais no contexto da implementação de CSR, por exemplo, no caso do Coletivismo, já que existem opiniões que contrariam a hipótese de os países coletivistas serem contextos ideais para o CSR, sugerindo que os países individualistas se saem melhor neste tema. No entanto, a opinião que reúne maior consenso científico na literatura recolhida identifica o Coletivismo como preferível neste contexto (Ling, 2019). Neste sentido, seria interessante em investigação futura testar a realidade dos países, comparando-a com a expectativa dos resultados obtidos nestas plataformas, percebendo quais destes fatores estão definitivamente correlacionados com a adoção de práticas de CSR, e a que níveis cada uma das variáveis será mais preditiva no caso do CSR.

No que toca ao GLOBE Project, as dimensões apontadas na literatura como mais relevantes no contexto do CSR são a Orientação para o Futuro e a Orientação Humana. Nas culturas com valores baixos na Orientação para o Futuro, os gestores tendem a focar-se nas questões económicas da empresa, a curto prazo, pelo que o CSR pode não estar indicado como uma das suas prioridades. Nas culturas com Orientação Humana elevada, existe uma preocupação reforçada com a comunidade e o ambiente, que se enquadram nas causas de CSR. O contexto ideal para o envolvimento das empresas em CSR são culturas com elevada Orientação Humana e alta Orientação para o Futuro. Portugal insere-se no Grupo Latino, o qual obteve pontuação entre relativamente baixa e média em ambas estas variáveis. A Alemanha tem orientação Humana entre relativamente baixa e média, e Orientação para o Futuro relativamente alta. De acordo com estes valores, a Alemanha estaria melhor posicionada para a facilidade no investimento em CSR.

A questão da comunicação das empresas dos seus esforços de CSR nestes dois contextos culturais foi também estudada, já que as empresas se preocupam cada vez mais em dar resposta às preocupações do público acerca da sua atividade, e dos impactos da mesma. Existe cada vez mais pressão pela transparência das empresas, pelo que muitas vezes as empresas utilizam a publicação de Relatórios de Sustentabilidade como maneira de comunicar os seus esforços de CSR. O objetivo desta partilha é manter boas relações com os *stakeholders* e atingirem as suas expectativas. Existem vários canais de comunicação que podem ser utilizados na divulgação das atividades de CSR de uma empresa. A maioria das empresas escolhe disponibilizar as suas comunicações de CSR nos seus *websites*, por exemplo, através da publicação de relatórios de CSR, conforme mencionado anteriormente, ou a criação de páginas no seu *website* sobre o tema do CSR. É esperado que existam diferenças entre países na determinação do tipo de divulgação de CSR utilizado pelas empresas, já que os mesmos comportamentos podem ser considerados aceitáveis num contexto cultural e repreensíveis noutro. Por isso, as empresas devem ter em conta os contextos culturais e sociais nos quais se encontram e agir com base nestes critérios.

A análise feita à ferramenta GLOBE Project deu alguns indícios que a Alemanha estará melhor posicionada para a adoção e desenvolvimento de políticas de CSR. A análise aos

valores culturais de Hofstede Insights não permitiu concluir qual dos países teria um ambiente cultural mais favorável ao CSR. No entanto, visto que esta breve análise foi baseada na literatura encontrada, na qual não existe concordância na comunidade académica sobre quais as variáveis culturais de Hofstede que de facto influenciam a questão do CSR em diferentes países, e até mesmo discordam no resultado das variáveis ser positivo ou negativo para a facilitação do CSR. Seria interessante em investigação futura, explorar a medida na qual cada uma das variáveis afeta as questões de CSR, e testá-las em culturas diferentes, para perceber qual o papel da cultura nacional nas ações e planos das empresas. Esta diferença poderá também estar relacionada com o facto da Alemanha já dar atenção à questão da responsabilização das empresas desde o início da industrialização da Europa, e já desde 1970 existem movimentos defensores do ambiente no país, pelo que as expectativas das pessoas alemãs perante as empresas são mais altas e críticas do que as portuguesas, até há poucos anos. Com base nisto, o mercado alemão estará numa fase de maior maturidade em questões de CSR, relativamente a Portugal. A Alemanha foi mesmo considerada pioneira na gestão sustentável e consumo. Apesar de em termos governamentais ser considerado que a Alemanha estabilizou e já não representa um país pioneiro neste sentido, as empresas já são sujeitas há várias décadas a recomendações e ao olhar mais exigente dos consumidores nesta matéria. Neste sentido, é também concordante a variável de Hofstede de Distância ao Poder, já que a Alemanha representa um país com baixa distância ao poder, no qual as pessoas questionam as decisões dos superiores e das organizações, e as responsabilizam, enquanto nos países com baixa distância ao poder, como Portugal, as pessoas tendem a confiar e a acreditar que as empresas agem em conformidade, podendo levar a menor esclarecimento e inércia no que toca a responsabilizar as empresas pelas suas ações. Em Portugal, o assunto da Responsabilidade Social Corporativa começou a popularizar-se há relativamente pouco tempo, e o governo do país atribui pouca prioridade sobre o assunto da sustentabilidade, assumindo uma atitude passiva (Neves & Bento, 2005). Ao início do século, os esforços em Portugal em termos de responsabilidade social corporativa eram considerados ainda, geralmente, insuficientes. Apesar de ser um tema de interesse atualmente na sociedade portuguesa, e de ter havido um aumento nas práticas de CSR

implementadas nas empresas do país, existem obstáculos à implementação de CSR, como os custos financeiros envolvidos no desenvolvimento de uma estratégia de CSR e a baixa consciência de muitos agentes económicos acerca da importância do CSR. Muitas das empresas que realizam ações de CSR, não têm uma estratégia de comunicação associada, o que pode ser explicado pelo tamanho menor das empresas. É considerado mesmo que neste país, apesar de serem as grandes empresas a apresentar os melhores resultados de CSR, todas as pequenas empresas em conjunto acabam por exercer um impacto elevado nas comunidades em que se inserem. No entanto, ao longo dos anos têm havido melhorias na implementação de práticas de CSR em Portugal, sendo considerado que a sustentabilidade já está inserida na estratégia das empresas portuguesas e que as mesmas se preocupam com as questões sociais e ambientais (PWC, 2012).

Referências bibliográficas

- Aigner, J. D. (2010). Does Corporate Social Responsibility Have to Be Profitable? In *People and Profits? The search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*.
- Alas, R., Papalexandris, N., Galanaki, E., & Niglas, K. (2014). Managerial Values and Employee Commitment in a Cultural Context. *SSRN Electronic Journal*, 10(2), 42–59. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2508123>
- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273–294. <https://doi.org/10.1002/csr.1410>
- Berthoin Antal, A., Oppen, M., & Sobczak, A. (2009). (Re)discovering the Social Responsibility of Business in Germany. *Journal of Business Ethics*, 89(S3), 285–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0390-8>
- Bosch Deutschland. (2021). *Stories*. Retrieved September 1, 2021, from <https://www.bosch.com/de/stories/sustainability-likeabosch/>
- Bosch Portugal. (2021). *A nossa empresa*. Retrieved September 1, 2021, from <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-em-portugal/>
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685–701. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9658-z>
- Brunner, C. B., & Esch, F.-R. (2013). CSR-Kommunikation und Marke: Corporate Social Responsibility-Kommunikation als integrierter Bestandteil des Markenmanagements. In P. Heinrich (Ed.), *CSR und Kommunikation*,

Unternehmerische Verantwortung übergegend vermitteln (pp. 27–43). Springer.

Carroll, A. B. (2017). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Corporate Social Responsibility, April*, 37–45. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

Comisión Europea. (2002). *Observatory of European SMEs European SMEs and Social and Environmental Responsibility* (Issue 4). Retrieved June 1, 2021, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60177f21-1835-4c5e-bf29-6a47b5b0808f>

Commission of the European Communities. (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (Vol. 5, Issue July).

Damodaran, M. (2009). Corporate Ethics, Governance, and Corporate Social Responsibility: Precepts and Practices. In A. C. Fernando (Ed.), *An Indivisible Package*. Pearson Power.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

Dudenhuisen, A., Röttger, U., & Czeppel, D. (2020). Do Corporations Communicate What the General Public Expects? Investigating the Gap between Corporate Self-image and Public Perceptions of Corporate Responsibility. *International Journal of Strategic Communication*, 14(1), 25–40. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1688335>

Esteban, V. A., Villardón, M. P. G., & Sánchez, I. M. G. (2017). Cultural values on CSR patterns and evolution: A study from the biplot representation. *Ecological Indicators*, 81, 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.05.051>

Esty, D. C. (2010). On Portney's Complaint: Reconceptualizing Corporate Social Responsibility. In *People and Profits? The search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*.

- F. Proença, J., & Castelo Branco, M. (2014). Corporate social responsibility practices and motivations in a peripheral country: two Portuguese illustrative cases. *Corporate Governance*, 14(2), 252–264. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2011-0052>
- Feddersen, T. J., & Gilligan, T. W. (2001). Saints and Markets: Activists and the Supply of Credence Goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 149–171. <https://doi.org/10.1162/105864001300122584>
- Ferri, N. (2015). United nations general assembly. *International Journal of Marine and Coastal Law*, 25(2), 271–287. <https://doi.org/10.1163/157180910X12665776638740>
- Fonseca, L. M., & Ferro, R. L. (2016). Does it pay to be social responsible? Portuguese SMEs feedback. *Intangible Capital*, 12(2), 487. <https://doi.org/10.3926/ic.712>
- Forest, L. R. (2010). Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms: Perspectives from the Business Literature. In *People and Profits? The search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Psychology Press.
- Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 7. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev>
- Frost, S., Welford, R., & Cheung, D. (2007). CSR Asia News Review: October–December 2006. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(1), 52–59. <https://doi.org/10.1002/csr.140>
- Gjørlberg, M. (2009). Measuring the immeasurable? *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.10.003>
- GLOBE. (2020a). *Results - Germanic Europe GLOBE Project*. Retrieved August 8, 2021, from <https://globeproject.com/results/clusters/germanic-europe?menu=list#list>
- GLOBE. (2020b). *Results - Latin Europe GLOBE Project*.
- GLOBE Project. (2020). *2004, 2007 Studies - GLOBE Project*. Retrieved August 8, 2021, from https://globeproject.com/study_2004_2007.

- GRI, Compact, U. G., & WBCSD. (2015). *The guide for business action on the SDGs*. Retrieved September 3, 2021, from https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf
- Heede, R. (2014). *Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers , 1854 – 2010*. *Climatic Change* 122, 229–241. <https://doi.org/10.1007/s10584-013-0986-y>
- Ho, F. N., Wang, H.-M. D., & Vitell, S. J. (2012). A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effects of Cultural and Geographic Environments. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 423–433. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1047-y>
- Hofstede Insights. (2021a). *Country Comparison - Hofstede Insights*. Retrieved August 8, 2021, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,portugal/>
- Hofstede Insights. (2021b). *National Culture - Hofstede Insights*. Retrieved August 8, 2021, from <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Hopper, D. T. (2009). Ethical Challenges in Business. *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Precepts and Practices*.
- Hörisch, J., Wulfsberg, I., & Schaltegger, S. (2020). The influence of feedback and awareness of consequences on the development of corporate sustainability action over time. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 638–650. <https://doi.org/10.1002/bse.2394>
- Irani, J. J. (2009). Ethical Business and Corporate Social Responsibility: The Long-term Perspective. *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Precepts and Practices*.
- Isabelle, M. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 57–72. Retrieved July 8, 2021, from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006433928640.pdf>
- Johnston, R. B. (2016). Arsenic and the 2030 Agenda for sustainable development. *Arsenic*

Research and Global Sustainability - Proceedings of the 6th International Congress on Arsenic in the Environment, AS 2016, 12–14. <https://doi.org/10.1201/b20466-7>

Kocollari, U. (2018). *Strategic Corporate Responsibility: The Social Dimension of Firms*. Routledge.

Kolk, A. (2010). Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *Journal of World Business*, 45(4), 367–374. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.001>

Kowalczyk, R., & Kucharska, W. (2020). Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish–German cross-country study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 595–615. <https://doi.org/10.1002/csr.1823>

Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability?-Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453–467. <https://doi.org/10.1002/csr.1696>

Lai, C.-S., Chiu, C.-J., Yang, C.-F., & Pai, D.-C. (2010). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0433-1>

Ling, Y.-H. (2019). Cultural and contextual influences on corporate social responsibility. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(2), 290–310. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2018-0024>

López-Pérez, M., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and Business Outcomes in the Context of SMEs: Comparing Family Firms vs. Non-Family Firms. *Sustainability*, 10(11), 4080. <https://doi.org/10.3390/su10114080>

Loureiro, S. M. C., Dias Sardinha, I. M., & Reijnders, L. (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the

automobile industry sector in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 37, 172–178. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.003>

Luchs, M. G., Naylor, R. W., Irwin, J. R., & Raghunathan, R. (2010). The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference. *Journal of Marketing*, 74(5), 18–31. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.018>

Marco Frigessi di Rattalma (Ed.). (2017). *The Dieselgate: A Legal Perspective*. Springer.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and Profits? The search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Psychology Press.

Marrewijk, M. Van. (2017). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Corporate Social Responsibility*, 245–255.

Martínez Fernández, V. A., Boga, Ó. J., & da Silva Faria, M. J. (2014). Impacto da responsabilidade social sob a óptica empresarial do norte litoral de Portugal. *Contaduría y Administración*, 59(3), 89–135. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71267-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71267-7)

McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>

Mohapatra, J. (2009). Corporate Social Responsibility: the NTPC model. *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Precepts and Practices*.

Neves, J., & Bento, L. (2005). Portugal - Traditional Values and the Pressures of Transformation. In *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 303–314). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/3-540-26960-6_24

Nurunnabi, M., Alfakhri, Y., & Alfakhri, D. H. (2018). Consumer perceptions and corporate social responsibility: what we know so far. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(2), 161–187. <https://doi.org/10.1007/s12208-018-0196-4>

Padmanabhan, D. P. (2009). Ethical Challenges in Marketing-I. In A. C. Fernando (Ed.),

Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Precepts and Practices.
Pearson Power.

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2014). Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de outubro de 2014. *Jornal Oficial Da União Europeia, 2014(2)*, 1–9. Retrieved July 11, 2021, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

Paul R. Portney. (2010). Corporate Social Responsibility: An Economic and Public Policy Perspective. In *People and Profits? The search for a Link between a Company's Social and Financial Performance.*

Peng, Y.-S., Dashdeleg, A.-U., & Chih, H. L. (2012). Does National Culture Influence Firm's CSR Engagement: a Cross Country Study. *International Proceedings of Economics Development and Research, 58(9)*, 40–44. <https://doi.org/10.7763>

Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics, 67(3)*, 305–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>

Pinto, G. (2004). *Responsabilidade social das empresas – Estado da arte em Portugal.* Lisboa: CECSA.

Planken, B., Nickerson, C., & Sahu, S. (2013). CSR across the globe: Dutch and Indian consumers' responses to CSR. *International Journal of Organizational Analysis, 21(3)*, 357–372. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Jan-2012-0551>

Podnar, K., & Golob, U. (2007). CSR expectations: the focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal, 12(4)*, 326–340. <https://doi.org/10.1108/13563280710832498>

Pomering, A., & Dolnicar, S. (2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics, 85(S2)*, 285–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9729-9>

PWC. (2012). *Responsabilidade social corporativa em Portugal.*

- Ramos, A., Alves, H., & Leitão, J. (2016). *Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing in School Sports Events: Assessing Consumption Decisions of External Stakeholders* (pp. 179–197). <https://doi.org/10.1108/S2043-052320160000010013>
- Ringov, D., & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), 476–485. <https://doi.org/10.1108/14720700710820551>
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490–508. <https://doi.org/10.1108/17471111111154581>
- Santos, M. J., & Silva Bastos, C. (2020). The adoption of sustainable development goals by large Portuguese companies. *Social Responsibility Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0184>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231–276. <https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952>
- Solomon, A., & Lewis, L. (2002). Incentives and disincentives for corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 11(3), 154–169. <https://doi.org/10.1002/bse.328>
- Spillane, J. J. (2009). Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Precepts and Practices. In A. C. Fernando (Ed.), *Corporate Social Responsibility in the Southeast Asian Context*. Pearson Power.
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111–124. <https://doi.org/10.1111/beer.12084>
- Taliento, M., Favino, C., & Netti, A. (2019). Impact of Environmental, Social, and Governance Information on Economic Performance: Evidence of a Corporate ‘Sustainability Advantage’ from Europe. *Sustainability*, 11(6), 1738.

<https://doi.org/10.3390/su11061738>

- Torres, A., Bijmolt, T. H. A., Tribó, J. A., & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.10.002>
- Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009). “Too Good to be True!”. The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 273–283. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9731-2>
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170–180. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0117-x>
- Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008). The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124–142. <https://doi.org/10.1108/09590550810853075>
- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., & de Sousa Filho, J. M. (2008). CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369–378. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9892-z>
- Woo, H., & Jin, B. (2016). *Apparel firms’ corporate social responsibility communications Cases of six firms from an institutional.* 28(1), 37–55. <https://doi.org/10.1108/APJML-07-2015-0115>
- Yu, Y., & Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. *The Social Science Journal*, 53(2), 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.07.006>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication:

Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

Zeugner Roth, K. P., Diamantopoulos, A., & Montesinos, M. Á. (2008). Home Country Image, Country Brand Equity and Consumers' Product Preferences: An Empirical Study. *Management International Review*, 48(5), 577–602.
<https://doi.org/10.1007/s11575-008-0031-y>