

**O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE  
NOS STAKEHOLDERS: CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO  
DA FUNDAÇÃO VODAFONE PORTUGAL**

Margarida Cabrita de Castro e Borges

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Margarida Simaens, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão

Setembro 2019

○ IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE NOS STAKEHOLDERS: CASO DE  
ESTUDO PEDAGÓGICO DA FUNDAÇÃO VODAFONE PORTUGAL

**Margarida Cabrita de Castro e Borges**

## Resumo

A Responsabilidade Social é um tema cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. As empresas têm vindo a fazer esforços na melhoria da implementação de estratégias de sustentabilidade e de Responsabilidade Social.

Por questões de *accountability* e relação com os *stakeholders*, muitas vezes essas estratégias acabam por se tornar retóricas e o impacto dessas estratégias nos *stakeholders* acaba por não ser o esperado. Por esta razão, é importante olhar não só para o que a empresa faz, mas também o modo como isso afeta os *stakeholders* da empresa.

Neste trabalho serão aprofundados, através da Revisão de Literatura, conceitos como a Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Estratégias das Empresas, Teoria da Sinalização, Teoria dos *Stakeholders*, *Accountability* e Estratégias Genuínas e Retóricas. Estes temas serão explorados através de um caso de estudo pedagógico baseado no projeto Praia Saudável realizado pela Fundação Vodafone Portugal.

Neste estudo foi feita uma análise de dados primários através de entrevistas, começando por se entrevistar a própria Presidente da Fundação Vodafone Portugal e, depois, seguindo o método de *snowball*, os *stakeholders* mais impactados por este projeto. Foram, também, recolhidos dados secundários através das informações obtidas nos *websites* e relatórios da Vodafone Portugal, para uma melhor análise.

Este caso de estudo pedagógico é indicado para os estudantes de gestão que tenham interesse na área de estratégia das empresas e na Responsabilidade Social. No fim do caso serão apresentadas quatro questões que permitem cruzar os dados teóricos com os dados do caso de estudo que permitem uma melhor aprendizagem do mesmo.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Responsabilidade Social, *stakeholders*, Estratégia

### Sistema de classificação JEL:

- *M14- Social Responsibility*
- *L20- Firm objectives, Organization and Behaviour (General)*

## **Abstract**

Social Responsibility is a topic that has been increasing in companies now a days. Companies have been making efforts to improve the implementation of sustainability and social responsibility strategies.

Due to accountability and stakeholder issues, these strategies often become rhetorical and the impact of these strategies on stakeholders is not as expected. For this reason, it is important to look not only at what the company does, but also at how it affects the company's stakeholders.

In this work, concepts such as Social Responsibility, Sustainability, Business Strategies, Signaling Theory, Stakeholders Theory, Accountability, and Genuine and Rhetoric Strategies will be explored through Literature Review.

These topics will be explored in a case study based on the project “Praia Saudável” implemented by Vodafone Portugal Foundation.

In this study, an analysis of primary data was done through interviews, starting with interviewing the President of the Vodafone Portugal Foundation and then, following the snowball method, the stakeholders most impacted by this project. Secondary data were also collected through the information obtained in the websites and reports of Vodafone Portugal, for a better analysis.

This case study is suitable for management students interested in the area of corporate strategy and Social Responsibility. At the end of the case will be presented four questions that allow to cross the theoretical data with the data of the case study that will allow a better learning of it.

**Key-words:** Sustainability, Social Responsibility, Stakeholders, Strategy

### **JEL Classification System:**

- *M14- Social Responsibility*
- *L20- Firm objectives, Organization and Behaviour (General)*

## **Agradecimentos**

Gostaria muito de agradecer aos vários intervenientes que contribuíram no desenvolvimento deste caso de estudo pedagógico:

- À minha orientadora a Professora Doutora Ana Margarida Simaens que sempre mostrou uma enorme disponibilidade para me ajudar em tudo o que eu precisava e que sempre me orientou da melhor maneira possível;

- À minha família que sempre me apoiou e encorajou, não só, durante o processo de realização deste caso de estudo, como também, durante toda a minha vida académica e pessoal;

-Aos entrevistados pela simpatia e disponibilidade em responder a todas as minhas questões colocadas, fazendo com que este caso ficasse muito mais completo;

-A todas as pessoas que direta ou indiretamente deram o seu contributo para que a realização deste caso de estudo pedagógico fosse possível.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Caso</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Introdução</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>1.2 Contextualização da RSE e Sustentabilidade em Portugal</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>1.3 A organização</b> .....  | <b>5</b>  |
| 1.3.1 A empresa Vodafone .....  | 5         |
| 1.3.2 Vodafone Portugal.....  | 5         |
| 1.3.3 Estrutura organizativa.....   | 7         |
| 1.3.4 Responsabilidade Social e Sustentabilidade da Vodafone Portugal.....  | 9         |
| 1.3.5 Fundação Vodafone Portugal .....  | 10        |
| 1.3.6 Projetos e Iniciativas da Fundação Vodafone Portugal .....  | 12        |
| .....   | 15        |
| <b>1.3 Revisão do Problema</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>2. Nota pedagógica</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>2.1 Audiência</b> .....  | <b>21</b> |
| <b>2.2 Objetivos pedagógicos</b> .....  | <b>21</b> |
| <b>2.3 Resultados da aprendizagem</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>2.4 Revisão da literatura</b> .....  | <b>22</b> |
| 2.4.1 Responsabilidade Social das Empresas .....  | 22        |
| 2.4.2 Estratégias das empresas .....  | 28        |
| 2.4.3 <i>Stakeholder theory</i> e <i>Accountability</i> .....   | 29        |
| 2.4.4 Teoria da sinalização .....   | 32        |
| 2.4.5 Estratégias retóricas ou genuínas.....  | 33        |
| <b>2.5 Metodologia</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>2.6 Plano</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>2.7 Questões do caso</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>2.8 Resolução do caso</b> .....  | <b>42</b> |
| 2.8.1 Questão 1 .....   | 42        |
| 2.8.2 Questão 2 .....   | 45        |
| 2.8.3 Questão 3 .....   | 46        |
| 2.8.4 Questão 4 .....   | 48        |
| <b>2.9 Slides da resolução do caso</b> .....  | <b>50</b> |
| <b>Bibliografia</b> .....   | <b>51</b> |
| <b>Anexos</b> .....   | <b>54</b> |
| <b>Anexo A – Questões colocadas aos entrevistados</b> .....   | <b>54</b> |
| <b>Anexo B – Mensagens do CEO nos Relatórios de Responsabilidade Social da Vodafone Portugal (Últimos 4 anos)</b> ..... | <b>57</b> |
| <b>Anexo C- Slides da resolução do caso</b> .....   | <b>59</b> |

## **1. Caso**

### **1.1 Introdução**

Nos últimos anos tem existido uma crescente preocupação com as mudanças climáticas e ambientais, juntamente com outros problemas como a pobreza, o aumento das disparidades dentro da sociedade e a tensão causada pelas desigualdades sociais, que fizeram com que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável estivessem mais presentes no dia-a-dia das pessoas e a ganhar cada vez mais o interesse por parte das empresas (Giovannoni e Fabetti, 2014). Atualmente todas as decisões tomadas pelos gestores das empresas envolvem questões tanto ambientais como sociais, sendo que é desde há alguns anos habitual encontrarmos essas questões nos seus websites e relatórios anuais (Montiel, 2008). O desenvolvimento sustentável, segundo a Comissão Brundtland, é definido como “o processo de mudança em que a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais são feitas de acordo tanto com as necessidades futuras como as atuais” (WCED, 1987, p.9). Então, o próprio conceito de sustentabilidade é definido como “a satisfação das necessidades da presente geração sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem as suas necessidades.” (WCED, 1987, p.43). Segundo Van Der Merwe e Puth (2014) traduzem o conceito para o contexto empresarial, o desenvolvimento sustentável de uma empresa só é atingido quando os três princípios da sustentabilidade são adotados simultaneamente: a prosperidade económica (sustentabilidade económica), a equidade social (sustentabilidade social) e a integridade ambiental (sustentabilidade ambiental).

As próprias empresas já possuem padrões de sustentabilidade que consistem num conjunto de regras, procedimentos e métodos voluntariamente predefinidos para comunicar os seus comportamentos sociais e ambientais e/ou a performance da própria empresa (Reinecke, 2012). “A busca pela sustentabilidade já começa a transformar o cenário competitivo, o que obriga as empresas a mudar a forma como pensam sobre os produtos, tecnologias, processos e modelos de negócio” (Nidumolu et al, 2009: 2). De acordo com Lubin e Esty (2010), a sustentabilidade é uma megatendência que atualmente afeta todas as funções de uma empresa, inclusivamente os seus trabalhadores. Os gestores

têm conhecimento que a forma como respondem à sustentabilidade é essencial para a sua empresa e para a forma como atingem a vantagem competitiva (Lubin e Esty, 2010).

Muitas das empresas que adotaram estratégias de sustentabilidade, só o fizeram devido à pressão exercida pelos seus consumidores, sendo que a comunicação do foco da empresa na sustentabilidade através da abordagem das suas ações sustentáveis tem vindo a ser cada vez mais um ponto importante na agenda das empresas (Benson e Reilly, 2009).

A sustentabilidade é cada vez mais considerada uma vantagem competitiva para as empresas, podendo criar valor de quatro maneiras diferentes (Kunz et al, 2014): a) valor da marca (*brand value*); b) excelência operacional e redução de custos; c) receitas e novas oportunidades de mercado; d) gestão de riscos.

A sustentabilidade empresarial está intimamente relacionada com o conceito de Responsabilidade Social das Empresas (Chakraborty, 2015), muitas vezes os dois conceitos acabam até por ser confundidos (Bansal e Song, 2017). Isto porque a sustentabilidade exige que as empresas orientem as suas responsabilidades sociais, ambientais e económicas, de acordo com os seus *stakeholders* (Chakraborty, 2015) e porque ambos os conceitos se centram na relação entre as empresas e a sociedade (Bansal e Song, 2017).

Muitas das empresas afirmam ser sustentáveis e agir dessa forma em conformidade com o ambiente e sociedade em que se inserem. É muitas vezes difícil perceber se a maioria das empresas cumprem com o reivindicado ou se apenas se tratam de estratégias retóricas que não são efetivamente implementadas. É importante, também, perceber o impacto destas estratégias nos *stakeholders* às quais as estratégias estão direcionadas.

O objeto de estudo escolhido para esta tese, como caso de estudo pedagógico, foi a Fundação Vodafone Portugal, que pertence à empresa Vodafone Portugal. Para permitir uma análise mais em profundidade, restringiu-se a um projeto em específico da Fundação, o Programa Praia Saudável. A escolha deste programa, entre as várias iniciativas que a Fundação tem vindo a realizar, foi feita através de uma primeira entrevista à Presidente da Fundação Vodafone Portugal que considerou um dos maiores projetos implementados e dos com uma maior longevidade, abrangendo diferentes áreas como a social (acessibilidade), a segurança e ambiente. De seguida foram realizadas entrevistas a vários *stakeholders* a partir do método *snowball*.<sup>1</sup> Estas entrevistas permitiram obter mais

---

<sup>1</sup> As perguntas realizadas a cada um dos entrevistados encontram-se no Anexo A e as denominações dos entrevistados encontram-se na Metodologia.

informações para o trabalho em conjunto com dados secundários recolhidos dos *websites* e relatórios da Vodafone.

## **1.2 Contextualização da RSE e Sustentabilidade em Portugal**

A maior importância dada à Responsabilidade Social nas agendas das empresas está, em parte, relacionada com a ênfase dado à conduta da Responsabilidade Social na agenda política da União Europeia (UE). Em 2011, a Comissão Europeia deixou de definir a Responsabilidade Social das empresas como uma abordagem “onde as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e interações com os seus *stakeholders*, voluntariamente” para passar a definir como sendo “a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade”. Para que haja um alinhamento europeu e global é importante que as empresas da UE cumpram e ajam de acordo com as orientações e princípios da Responsabilidade Social a nível internacional como as diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE); os princípios do *Global Compact* da Organização das Nações Unidas (ONU); direitos humanos e das empresas da ONU; Norma ISO 26000. Portugal ainda não tem em vigor um plano nacional de ação de Responsabilidade Social, mas tem desenvolvido políticas e ações que a influenciam (Social Europe, 2014).

Fazendo um enquadramento legal, a Diretiva 2013/34/EU foi alterada para uma nova Diretiva, a Diretiva 2014/95/EU, cujo o seu artigo 19ºA indica que as empresas de interesse público, que tenham pelo menos 500 trabalhadores, são obrigadas a incluir nos seus relatórios uma “demonstração não financeira que contenha informações bastantes para uma compreensão da evolução, do desempenho, da posição e do impacto das suas atividades, referentes, no mínimo, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno” (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2014). Os Estados-membros da União Europeia tiveram de a aplicar a partir do dia 1 de Janeiro de 2017. A divulgação desta informação pretende permitir que seja feita a análise do desempenho das empresas e do seu impacto na sociedade, que lhes seja feita uma identificação dos riscos de sustentabilidade e que haja um reforço da confiança dos investidores e de consumidores nestas empresas.

O papel do Estado, mesmo que diferente do das empresas, é também importante na Responsabilidade Social, mas estas complementam-se em termos de conduta empresarial responsável. Segundo o Direito Internacional, o Estado tem a obrigação de proteger as pessoas e o ambiente sob a sua jurisdição, incluindo os impactos negativos cometidos por terceiros, nomeadamente as empresas. O Estado deve então prevenir, punir e assegurar o acesso a mecanismos judiciais e não judiciais para que se possa reparar os impactos negativos das empresas. Para além disso o Estado pode apoiar iniciativas de responsabilidade empresarial.

Figura 1: 17 objetivos de desenvolvimento sustentável



Fonte: ONU

Em 2015 foi implementada, numa cimeira da ONU em Nova Iorque, a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável onde foram fixados 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), que podemos observar na figura 1, e 169 metas para alcançar no ano de 2030 nos 193 países participantes, onde Portugal se inclui. Estes objetivos são baseados em cerca de 230 indicadores que permitem monitorizar o respetivo progresso assim como sustentar os relatórios anuais. Esta agenda requer uma ação conjunta do governo, com as empresas e com a sociedade, para que seja possível criar uma vida digna para todos, dentro dos limites do planeta. Para as empresas esta é a oportunidade ideal para se criar e implementar estratégias sustentáveis e soluções para resolver os maiores desafios globais.

## **1.3 A organização**

### **1.3.1 A empresa Vodafone**

A Vodafone é uma operadora multinacional de telecomunicações fundada em Newbury, no Reino Unido. Foi a primeira operadora a fazer uma chamada móvel em 1985. A Vodafone tem mais de 500 milhões de clientes pelo mundo, estando presente nos continentes africano, asiático, europeu e na Oceânia. A Vodafone tem participações em 25 países e tem redes parceiras em mais de 42 países. Hoje em dia é uma das marcas mais valiosas no mundo. Em 2019 é considerada a segunda maior operadora de telemóveis do mundo, atrás da China Mobile, tendo já sido considerada a melhor do mundo até ao ano de 2002, ainda assim é a rede ocidental existente que está mais desenvolvida. A Vodafone Portugal é uma das empresas que pertencem à *Vodafone Group* (*website Vodafone internacional*).

### **1.3.2 Vodafone Portugal**

Em Outubro de 1992 nasce, em Portugal, a Telecel, a empresa de telecomunicações com a instalação de rede GSM mais rápida de sempre. A rede cobria 57% de Portugal continental chegando a 83% de população. Nesse mesmo ano a Telecel lança o primeiro telemóvel portátil em Portugal.

No ano seguinte são feitos novos acordos de roaming com os maiores operadores de telecomunicação europeus e que permitia as comunicações internacionais. Atingindo neste ponto a liderança das empresas de telecomunicação portuguesa com a melhor cobertura e qualidade da rede móvel.

Em 1994, era a operadora móvel com o maior número de clientes e de tráfego, com cerca de 90 mil utilizadores.

No final de 1997 tinha atingido cerca de 800 mil clientes e contava com mais de 870 colaboradores, um ano depois estaria a atingir o marco de 1 milhão de clientes e 1000 colaboradores.

Esta operadora foi a primeira a trazer para Portugal em 1999 a internet para o telemóvel através da tecnologia WAP (*Wireless Application Protocol*).

No início dos anos 2000 é a primeira empresa a obter licença para a utilização da rede 3G, a terceira geração de comunicações.

É, então, que a Telecel em 2001 se junta com a Vodafone e a empresa começa a ser designada por Vodafone Portugal (figura 2). Sendo nesse mesmo ano também criada a Fundação Vodafone Portugal.

Figura 2: Mudança da marca Telecel/Vodafone



Fonte: Vodafone Portugal

Em 2002, ano que foi implementado nos telemóveis o serviço de MMS, a Vodafone vê o seu número de clientes chegar aos 3 milhões, apenas 10 anos depois da empresa iniciar atividade em Portugal.

Em 2009, a empresa lança um serviço de televisão digital com mais de 100 canais, o serviço Vodafone Casa TV.

Ao fim de 18 anos a Vodafone Portugal muda, pela primeira vez, o seu CEO, vindo António Coimbra ocupar o cargo de António Carrapatoso.

Em 2011, a Vodafone cria uma estação de rádio com o nome Vodafone FM e nesse mesmo ano realiza-se a primeira edição do festival Vodafone Mexefest.

A Vodafone em 2012 é considerada a líder no desenvolvimento da melhor rede existente, a rede da quarta geração (4G). Nesse mesmo ano o CEO António Coimbra é convidado a ocupar o lugar de CEO da Vodafone em Espanha e é substituído por Mário Vaz, que ainda é CEO nos dias que correm.

Em 2013, a Vodafone assume-se o principal patrocinador de dois dos maiores festivais realizados em Portugal, Rock in Rio Lisboa e o Vodafone Paredes de Coura.

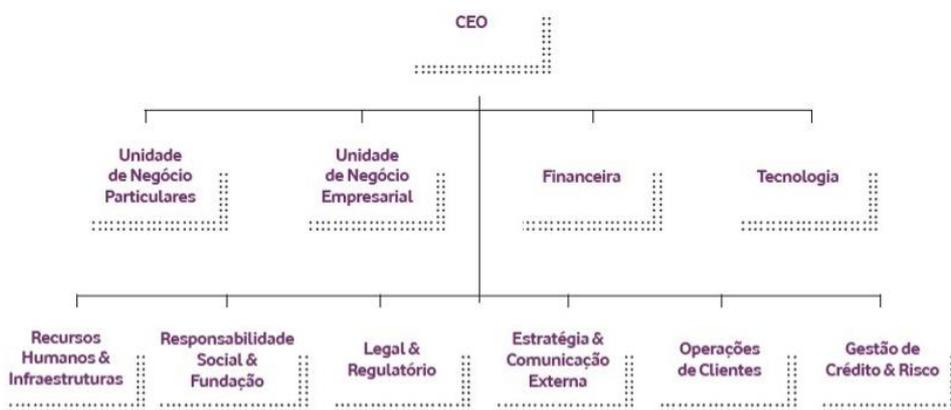
Continuou nos anos seguintes a fazer grandes desenvolvimentos na inovação e em 2014 é criada a fibra da Vodafone, considerada a melhor rede de fibra ótica da Europa, tendo sido um trabalho de excelência a implementação desta rede em Portugal, Espanha e Itália. A empresa decide, então, fazer um investimento de 500 milhões de euros na cobertura a nível nacional de fibra ótica de última geração. No ano seguinte conseguiu cobrir 2.2 milhões de casas com fibra (*website* Vodafone Portugal).

Em 2019, a Vodafone Portugal encontra-se em primeiro lugar das empresas de telecomunicações no Global RepScore Pulse. O Global RepScore Pulse é um estudo anual realizado pela OnStrategy em parceria com o Corporate Excellence Foundation que avalia anualmente os níveis emocionais e racionais de reputação das organizações e das marcas junto de vários *stakeholders*. Outro dos índices realizados em Portugal é o Market Reputation Index (Índice de reputação de mercado) que é realizado pela empresa Marktest. Em 2018, a Vodafone Portugal posicionou-se também em primeiro lugar na categoria das operadoras de telecomunicação, tal como no ano anterior de 2017, sendo que no ranking geral de todas as empresas, posicionou-se em 32º lugar, tendo subido do 47º lugar que se encontrava em 2017.

### 1.3.3 Estrutura organizativa

A estrutura organizativa da Vodafone Portugal é composta pelo CEO Mário Vaz, eleito em 2012 até pelo menos ao ano de 2019, e também por dez áreas subjacentes, representado na figura 3. Uma das áreas é designada por Responsabilidade Social & Fundação, que é onde se encontra a Fundação Vodafone Portugal e onde são resolvidas e trabalhadas todas as questões relacionadas com a Responsabilidade Social da Empresa.

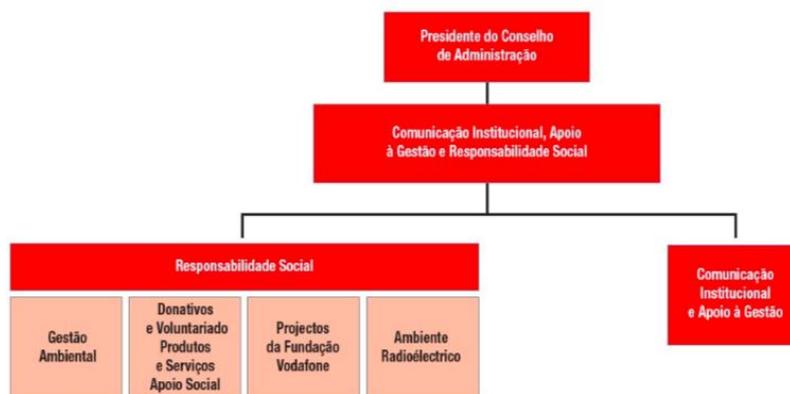
Figura 3: Estrutura organizativa da Vodafone Portugal



Fonte: Vodafone Portugal

Na figura 4 podemos ver a estrutura mais detalhada da área de Responsabilidade Social e como a Fundação se insere nesta (website Vodafone Portugal, 2019). A área da Responsabilidade Social da empresa Vodafone divide-se em 4 áreas: Gestão Ambiental; Donativos e Voluntariado, Produtos e Serviços, Apoio Social; Projetos da Fundação Vodafone; Ambiente Radioelétrico.

Figura 4: Estrutura detalhada da área de Responsabilidade Social



Fonte: Vodafone Portugal

As estratégias implementadas pela Vodafone Portugal nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade são materializadas por duas partes distintas: a área da Responsabilidade Social da Vodafone e a Fundação Vodafone. Tudo o que sejam processos e políticas relacionados com o próprio negócio, como são exemplos, os produtos e serviços direcionados para clientes da Vodafone com necessidades especiais (por serem clientes haverá sempre um retorno financeiro) e, também, tudo o que seja relacionado com políticas ambientais como o encaminhamento e tratamento de resíduos elétricos e eletrónicos, fazem parte da Responsabilidade Social da Vodafone. Já a Fundação dedica-se ao apoio de projetos que não estejam diretamente relacionados com o negócio da Vodafone, isto é, por exemplo, o projeto da epilepsia pediátrica. A Vodafone distingue muito bem as duas áreas: o que tem contrapartidas para o negócio é da área da Responsabilidade Social e o que beneficia a sociedade em geral é da Fundação Vodafone (Entrevista, FVP).

### 1.3.4 Responsabilidade Social e Sustentabilidade da Vodafone Portugal

A Vodafone Portugal considera a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social parte integrante da sua estratégia e um pilar de referência do seu posicionamento no mercado. Os princípios de sustentabilidade fazem parte da cultura e essência da empresa sendo estes refletidos a todos os níveis organizacionais e das práticas de *Governance* e Ética Empresarial (*website*, Vodafone Portugal).

Figura 5: Criação de valor



Fonte: Vodafone Portugal

A Vodafone adota princípios de transparência, respeito pelo ambiente e cumprimento dos padrões éticos e de honestidade. Na figura 5 é possível perceber que a criação de valor da Vodafone está centrada nas três áreas: ambiental, social e económica.

A Vodafone *Group* tem um modelo de governação cujas empresas pertencentes têm de seguir, o “*Group Governance and Policy Manual*”, onde se inclui a Vodafone Portugal. Este manual contém a definição do modelo de delegação de autoridade e aprovações, a gestão de risco e a implementação e operação de políticas internas de modo que a empresa implemente as melhores práticas alcançando a excelência na relação como cliente, gestão de Recursos Humanos, organização interna, conformidade legal e regulamentar, assim como a relação com a sua comunidade e meio ambiente. A Vodafone Portugal obteve também a certificação de acordo com as normas ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental) e ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade) que atestam a qualidade do desenvolvimento e melhoria contínua da Empresa, demonstrando o compromisso com a busca permanente de inovação, aplicando os mais elevados padrões de qualidade na oferta e na relação com todos os *stakeholders*.

Desde 2003 que a Vodafone Portugal tem vindo a publicar anualmente relatórios de Responsabilidade Social visto que o seu grande objetivo é encontrar um equilíbrio saudável entre os resultados económicos e os princípios de sustentabilidade.

Para operacionalizar a estratégia de Responsabilidade Social da Vodafone existe a Fundação Vodafone Portugal.

Em Portugal, só a partir de 2017 é que passou a ser obrigatório as grandes empresas apresentarem nos seus relatórios reivindicações de Responsabilidade Social, mas isto já era uma prática da Vodafone, que apresenta relatórios de Responsabilidade Social desde 2003. Nestes relatórios é sempre apresentada no início uma mensagem do atual CEO da Vodafone Portugal onde é feito um balanço do ano e onde são abordadas várias questões que incluem a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social da empresa. As mensagens do CEO Mário Vaz nos últimos 4 anos de relatórios de Responsabilidade Social estão presentes no Anexo B.

### **1.3.5 Fundação Vodafone Portugal**

A *Vodafone Group Foundation* (VGF) é o compromisso da *Vodafone Group* com o investimento social. A VGF é financiada por contribuições anuais do *Vodafone Group*. É formada por 27 fundações nacionais espalhados pelo mundo inteiro que apoiam atividades de envolvimento comunitário da Vodafone e financiam diretamente certas iniciativas globais.

A Fundação Vodafone Portugal (FVP), que é uma das 27 fundações nacionais pertencentes à VGF, foi criada em 2001 em Portugal e reconhecida no ano seguinte.

Em Portugal, quem assume por inerência a representação da FVP é Mário Vaz que é o atual Presidente do Conselho de Administração da Vodafone Portugal. A FVP tem um Conselho Diretivo constituído por sete membros cujo papel é definir as políticas de funcionamento e de investimento da Fundação. A Comissão Executiva é constituída por três membros que tratam da gestão corrente da Fundação, sendo esta composta por uma Presidente e dois vogais. A presidente da Comissão Executiva, desde o ano de 2001, é a Dra. Luísa Pestana que para além de exercer este cargo também é, desde 2012, um dos membros do Conselho Diretivo com os pelouros de Recursos Humanos, Infraestruturas e Responsabilidade Social. Para além dos mencionados, a FVP também tem um Conselho Fiscal e um Conselho Consultivo.

A principal missão da FVP é “promover, apoiar e realizar projeto que contribuam para o desenvolvimento da Sociedade da Informação, o combate à infoexclusão e a difusão das tecnologias de telecomunicações móveis, assim como implementar iniciativas de carácter social e filantrópico que contribuam para a integração de todos os cidadãos” (website Vodafone Portugal, 2019).

De acordo com o website da Vodafone Portugal, podemos constatar que a FVP procura atingir 6 importantes objetivos e são estes:

- promover a investigação científica e tecnológica;
- promover a formação e qualificação profissional no seu setor;
- apoiar projetos de integração social;
- apoiar projetos de utilidade geral;
- desenvolver as áreas de promoção de conteúdos e iniciativas que promovam Portugal e a sua cultura;
- apoiar a criação e desenvolvimento das empresas em Portugal no seu setor.

O centro de estratégia da FVP é a utilização das novas tecnologias para transformar a vida da população e melhorar o seu bem-estar e qualidade de vida.

A Fundação Vodafone Portugal apresenta anualmente o Relatório e Contas da Fundação Vodafone desde o ano de 2009. O último relatório publicado é o de Abril de 2016 a Março de 2017. Neste relatório podemos encontrar a cronologia dos programas e projetos implementados pela Fundação Vodafone desde o início da sua atividade em Portugal. Depois o relatório está dividido em três partes distintas: relatório e atividade, relatório de auditoria e demonstrações financeiras e anexos. Na parte do relatório de atividade é feito um enquadramento da Fundação assim como dos valores investidos e recebidos nesse espaço temporal, a descrição dos programas realizados, as perspetivas futuras e os seus órgãos sociais e orgânica. Na segunda parte é apresentado o relatório de auditoria. Na última parte temos acesso aos balanços de março de 2016 e março de 2017 com os valores do ativo, passivo e fundos patrimoniais, as demonstrações de resultados e as demonstrações dos fluxos de caixa.

Sobre a questão da relação entre as estratégias de RSE e das estratégias da marca, a Presidente da Fundação, salienta que não existe uma relação entre as duas. Isto é, todos os projetos implementados pela Fundação não têm nada a ver com o departamento de

marketing, o principal objetivo não é ganhar clientes. A Presidente garante que até há pouco tempo a comunicação feita dos projetos implementados era muito reduzida, não havia campanhas, divulgavam apenas as suas iniciativas no website da Fundação. Recentemente, têm vindo a divulgar um pouco mais nas suas redes sociais porque sentem que podem ter impacto e fazer com que outras empresas sigam o mesmo exemplo, mas nunca como forma de marketing, nem com nenhuma vantagem de retorno para a marca. Internamente também têm melhorado a divulgação das iniciativas porque sentem que os colaboradores têm vindo a dar cada vez mais valor estes assuntos e boas práticas de sustentabilidade. Sentem que este fator também é muito importante na atração de colaboradores, assim como a retenção destes, porque se sentem bem a fazer parte de uma empresa com estas iniciativas e preocupações.

Em relação à comunicação feita com os *stakeholders*, esta é feita através dos relatórios de Responsabilidade Social que a própria Fundação se encarrega de enviar para os vários organismos. A Presidente considera as relações estabelecidas entre a Fundação e os seus *stakeholders*, próximas. A Fundação não se limita apenas a dar apoio monetário, mas sim a desenvolver projetos que satisfaçam as necessidades dos seus parceiros através do *know-how* da própria Vodafone. O objetivo é dotar os parceiros com a tecnologia da Vodafone para que possam ser ajudados e consigam usar as tecnologias para serem autónomos. A Fundação faz questão de ouvir todos os seus *stakeholders*, as estratégias são redefinidas a cada 2 anos para identificar quais são as maiores necessidades do país e perceber de que forma a Vodafone com a sua tecnologia pode ajudar a colmatar esses problemas. Para a Fundação perceber se o que está a fazer está correto ou não, são feitos regularmente estudos de mercado junto de vários parceiros para que se possa perceber se o que está a ser feito está bem e o que se pode fazer mais.

### **1.3.6 Projetos e Iniciativas da Fundação Vodafone Portugal**

Ao longo dos anos, a FVP tem desenvolvido vários projetos e iniciativas, alguns dos quais serão apresentados brevemente. Um ano depois da Fundação ter sido reconhecida, o primeiro grande projeto da Fundação realiza-se. O principal objetivo desse projeto era ajudar as pessoas invisuais ou com dificuldade na visão no acesso aos computadores, o projeto consistia num sistema que permitia uma leitura sonora de conteúdos informáticos.

Para além de criar o sistema, a Vodafone garantiu a distribuição da licença de uso a 380 estudantes e professores com dificuldades visuais em Portugal.

No ano de 2004, um dos projetos implementados que teve um impacto mais visível foi “Leiria + Verde” que consistia na prevenção, detenção e combate a fogos no distrito de Leiria, sendo que no verão da sua implementação, este distrito foi o segundo menos atingidos pelos fogos.

Em 2005, foi lançado um dos maiores programas da Fundação, em conjunto com a Autoridade Marítima Nacional, a Agência Portuguesa do Ambiente, a Associação Bandeira Azul da Europa e o Instituto Nacional para a Reabilitação, com uma vertente ambiental e social, designado por “Praia Saudável”. O principal objetivo deste programa era o aumento da segurança e da qualidade ambiental das praias portuguesas, assim como melhoria da sua acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada, através da doação de fundos pela Fundação. Para além destas iniciativas, a Vodafone apostou também nas atividades de sensibilização. Este programa foi o escolhido para o estudo e será aprofundado mais à frente.

Nesse mesmo ano, a Fundação ofereceu 10.000 árvores à Câmara Municipal de Nisa para a reflorestação das áreas ardidadas pelos incêndios que ocorreram no verão de 2003, os seus colaboradores participaram também nesta iniciativa de forma voluntária.

Em 2011, lançaram o programa *World of Difference* que consistia no financiamento da colocação de profissionais qualificados em instituições de solidariedade social, conseguindo alocar 15 profissionais a 12 instituições de cariz social.

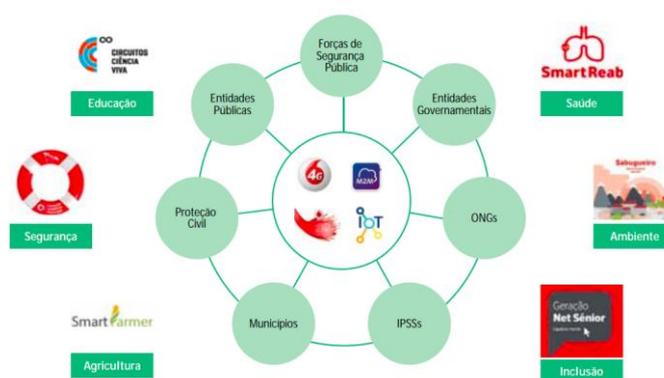
No ano de 2013, desenvolveu uma plataforma de raiz em parceria com o Instituto Português de Sangue e Transplantação (IPST), o website [dador.pt](http://dador.pt) que permite o acesso ao estado de reserva do IPST, permite saber quais os grupos sanguíneos mais procurados do momento e os locais mais próximos onde pode ser feita a doação sanguínea. Para complementar o website foi também criada uma *app* para *smartphones*.

O *SmartRehab* foi lançado no ano de 2016 em parceria com o Centro Hospitalar Lisboa Norte e a Faculdade de Medicina de Lisboa. Este sistema, implementado no serviço de pneumologia, permite prolongar a monitorização da atividade física dos doentes fora do hospital, podendo também ser feito ajuste adequado dos níveis de oxigénio necessários. Ainda no ano de 2016, desenvolveu, em conjunto com a Oikos – Cooperação e Desenvolvimento, uma plataforma digital inovadora cujo seu principal objetivo é contribuir para o desenvolvimento rural e o crescimento económico local de modo a potenciar os circuitos agroalimentares e os mercados. Entre muitas das funcionalidades

desta aplicação, a principal centra-se na possibilidade de os consumidores poderem comprar produtos agroalimentares diretamente ao produtor. A mais recente ação da Fundação Vodafone Portugal, foi a criação da *app* TUR4all, em parceria com a *Acessible* Portugal e o Turismo de Portugal e ainda com o apoio da *European Network for Accessible Tourism* (ENAT). Em conjunto com a Fundação Vodafone Espanha surgiu a oportunidade de se criar uma plataforma ibérica de turismo acessível. A TUR4all é uma plataforma dinâmica que disponibiliza informação sobre as condições de acessibilidade de hotéis, monumentos, museus, existência ou não de transportes adaptados, restaurantes com acesso facilitado e com menus em braille, entre outros. Permite que as pessoas com deficiência possam planear as suas férias de modo mais fácil. Outro dos pontos positivos da criação desta plataforma é o facto dos estabelecimentos terem o incentivo à mudança e tornarem os acessos mais facilitados e acessíveis a todos. Terá também espaço para os utilizadores deixarem as suas opiniões e avaliações sobre as suas experiências. Esta aplicação estima-se estar disponível no mês de setembro de 2019. Existem muito mais programas realizados no âmbito social como a Digitalização do Serviço de Imagiologia do Centro Hospitalar do Médio Tejo; a Ludoteca do Hospital de D. Estefânia dedicada às crianças da área de pediatria; o Sistema Táxi Seguro; *AirMed* no Hospital de Santa Maria; apoiou a Monitorização Geodinâmica dos Açores; Escola Móvel destinado a filhos de profissionais itinerantes, feirantes e artistas de circo; Monitorização Remota de Epilepsia Pediátrica; o TELEMOLD em parceria com o Serviço de Pneumologia do Hospital Polido Valente que visava melhorar a qualidade de vida dos doentes com insuficiência respiratória; Geração Net Senior que permitia ensinar os seniores a utilizar um computador e a aceder à internet; lançou o projeto do Livro Acessível em conjunto com a CERCICA para crianças com necessidades educativas especiais; os manuais Daisy que consistiam em áudio-livros de manuais escolares do 5º ao 6º ano para crianças com dificuldades; a *App* Future Driver para combater a sinistralidade rodoviária; mais uma vez em parceria com a CERCICA criou um Centro de Formação em Tecnologias de Informação e Comunicação para pessoas com deficiência; desenvolveu um sistema de Acompanhamento e Monitorização de Pessoas com Diabetes; desenvolveu, em conjunto com a fundação Irene Rolo, uma instituição particular de solidariedade social que apoia pessoas com deficiência, uma sala de terapia multissensorial *Snoezelen*. No âmbito da sustentabilidade ambiental ainda lançou programas como o Ambiente no Zoo que visava a sensibilização de adultos e crianças para o respeito com o meio ambiente; Viva a Ria; Belém-Trancão; NATAL + VERDE.

Todas as iniciativas e projetos realizados pela Fundação têm sempre uma vertente tecnológica, a Fundação tenta sempre utilizar as suas ferramentas na melhoria de vida das pessoas e na ajuda à proteção do meio ambiente. Na Figura 6 temos exemplos de projetos realizados nas várias áreas da educação, segurança, agricultura, saúde, ambiente e inclusão, e dos vários *stakeholders* da Fundação: Entidades Públicas, Entidades Governamentais, ONGs, IPSSs, Municípios e Proteção Civil.

Figura 6: *Stakeholders* da Fundação Vodafone Portugal



Fonte: Fundação Vodafone Portugal

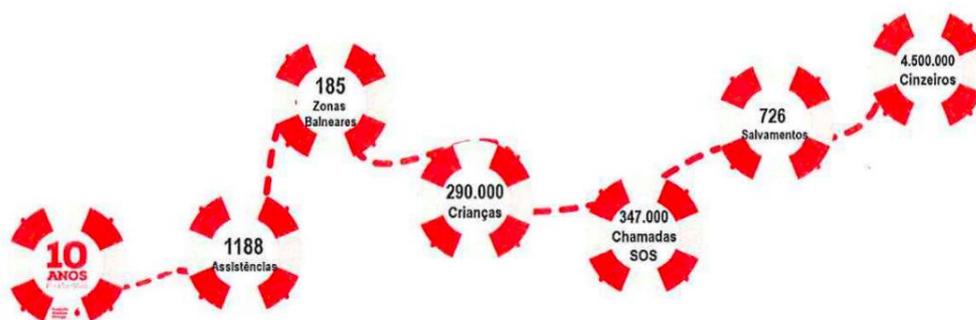
Foram muitos os projetos e iniciativas implementadas pela Fundação Vodafone Portugal, mas para aprofundar este caso, o estudo vai ser focado no projeto “Praia Saudável”. A Presidente da Fundação destaca este projeto por ser dos mais complexos que já foram implementados e pela sua longevidade de criação. O projeto teve muita visibilidade e é interessante no ponto de vista de que abrange várias vertentes como a ambiental, a social (acessibilidade), a de segurança e a da sensibilização. No ponto de vista ambiental, o objetivo do programa passa pela participação no Programa Nacional de Vigilância e pela distribuição de materiais que contribuam para a diminuição do impacto negativo ambiental, como são exemplo os cinzeiros que se encontram à entrada das praias.

Na acessibilidade, o programa visa a dotar as praias com equipamentos que facilitem o seu acesso para cidadãos com mobilidade reduzida. A vertente de segurança consiste na disponibilização de equipamentos (veículos e materiais de salvamento marítimos) e na implementação de um VPN para a comunicação entre os postos de praia, capitania de porto, ISN e bombeiros. Por fim, a sensibilização consiste na disponibilização de informação aos utentes das praias sobre vários assuntos.

É um projeto que envolve, portanto, vários *stakeholders* de diferentes áreas. Este programa foi executado com a parceria do Instituto Nacional da Água (atualmente pertencente à Agência Portuguesa do Ambiente), a Autoridade Marítima Nacional, o Instituto de Socorros a Náufragos, o Instituto Nacional para a Reabilitação, a Associação Bandeira Azul da Europa e o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade (agora designado como Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas), embora este último já não faça parte. Os *stakeholders* não são só os parceiros diretos, temos também exemplos das câmaras municipais onde as praias estão localizadas, concessionários e instituições de cariz social, por exemplo. Este programa abrange atualmente mais de 185 zonas balneares de Portugal Continental e Regiões Autónomas. Em termos práticos, apresentam-se de seguida, os dados da implementação deste programa. Na vertente da segurança foram disponibilizados vários equipamentos como são exemplo 14 motos de salvamento marítimo e 70 torres de vigia. Também foi criada uma rede de comunicações móveis para facilitar o alerta aos nadadores-salvadores. Ao nível ambiental, foram distribuídos 4,5 milhões de cinzeiros de praia e 25 máquinas de limpeza de zonas balneares (figura 7). Em relação à sustentabilidade social, tem sido um crescendo de número de praias com equipamentos que permitem facilitar o acesso e inclusão de pessoas de mobilidade reduzida. Foram oferecidas 145 cadeiras anfíbias, 124 passadeiras acessíveis e 124 painéis em braille.

Nos primeiros 10 anos de existência, a implementação deste programa permitiu salvar 726 vidas e assistir 1188 banhistas com dificuldades. Para além destas iniciativas, a Vodafone aposta nas atividades de sensibilização.

Figura 7: 10 anos do Programa Praia Saudável (2005-2015)



Fonte: Vodafone Portugal

No projeto Praia Saudável, todos os anos são feitas coisas novas, é aplicada a tecnologia que a Vodafone tem e é usada na área ambiental, na área social e na segurança (Entrevista, FVP). O programa foi mais além do que o que tinha sido inicialmente planeado, ao longo do programa foram-se fazendo *upgrades* ao próprio projeto com uma melhor envolvência das entidades privadas, neste caso a Vodafone que ajudou na promoção dos vários projetos. Na área da segurança começou-se com o sistema integrado de comunicações de segurança de nadadores salvadores, depois a “praia em direto” que tem uma *app* para as pessoas antecipadamente puderem ver as condições da praia, já que uma das regras de segurança que anualmente o ISN divulga é frequentar praias vigiadas, isto serve para vocacionar as pessoas a frequentar praias seguras. Depois foram implementados dispensadores de cinzeiro que vieram dar uma responsabilidade cívica aos utentes das praias para não deitar beatas na areia, também houve o desenvolvimento de torres de vigilância, a criação do número de urgência da praia, placards em braille para as pessoas invisuais o que veio dar uma maior acessibilidade e maior afluência às praias por estes grupos de mobilidade reduzida, campanhas de sensibilização para os mais jovens para lidarem com as praias de uma forma responsável (Entrevista, ISN).

A Fundação tem vindo sempre a acompanhar de perto tudo o que é feito e cumprindo com o que se vai propondo nos protocolos realizados de 2 em 2 anos (Entrevista, APA). A grande mais valia deste protocolo é o mesmo não é fechado, é dinâmico, de modo a ajustar-se às necessidades que cada *stakeholder* vá tendo, e a preencher todas as lacunas encontradas vão sendo preenchidas. Todos os anos o projeto é revisto e analisado, é feito um *brainstorming* com as entidades envolvidas e delinea-se uma nova estratégia para a época balnear seguinte com a experiência que foi adquirida na época balnear transata. Para além disso a Vodafone tem trabalhado para que as praias não só sejam acessíveis, mas também capazes de permitir a autonomia de pessoas com outros problemas para além da mobilidade, como são exemplo as pessoas invisuais, surdas e pessoas com outras doenças como é exemplo, o autismo (Entrevista, ISN).

Este programa é de extrema importância pelo facto de continuar por si, a Fundação Vodafone Portugal continua a dar apoio, mas se agora deixasse de o dar, o programa continuaria porque já foram conseguidas muitas conquistas na parte da acessibilidade, na área ambiental, na área social e na segurança, que muito dificilmente se perderia isso. Este projeto potenciou outras zonas e incentivou câmaras municipais e concessionários a fazer mudanças e a adquirir novos equipamentos. Para além do que a própria Vodafone

investiu e acompanhou ao longo destes anos, também foi muito importante o que potenciou (Entrevista, APA).

A Fundação Vodafone Portugal ofereceu os equipamentos às praias o que permitiu, em conjunto com outras entidades, a possibilidade de os utentes de várias instituições poderem mais facilmente usufruir da praia. Algo que as instituições apontam que deveria ser melhorado seria o número de cadeiras anfíbias visto que nalgumas praias só existe uma cadeira e tem de se revezar entre as muitas pessoas com mobilidade reduzida que se encontram na praia. Ainda assim, mesmo só havendo uma, aquelas cadeiras são uma mais valia para os utentes. Foi possível perceber o verdadeiro impacto deste programa na acessibilidade das praias, especialmente na zona de Oeiras. A diretora do Centro Nuno Belmar da Costa (CNBC) encarrega-se de organizar e inscrever a instituição no programa. Como a praia que frequentam, a Praia de Santo Amaro de Oeiras, é também frequentada por outras instituições, a câmara envia umas folhas de inscrição para perceber quantos utentes têm em cada dia. Existe uma pessoa responsável que acompanha sempre os utentes e que posteriormente vai dando *feedback* sobre como estão as condições da acessibilidade da praia e o que terá de ser melhorado. Todos os anos sentem que tem havido uma evolução na melhoria das condições, não só nos equipamentos disponibilizados como a cadeira anfíbia e as passadeiras que facilitam o acesso, como também na melhoria das casas de banho para pessoas com mobilidade condicionada, como por exemplo, os duches adaptados a pessoas com mobilidade condicionada (Entrevista, CNBC). Os utentes das praias com mobilidade reduzida mostram muito agrado com o desenvolvimento deste programa e na facilidade que agora têm em ir à praia. Antes do programa os utentes tinham muita dificuldade em chegar à praia e quando o conseguiam só poderiam ir à água se houvessem bombeiros, ou outras pessoas, que se disponibilizassem a levar os utentes ao colo. Em relação a esta questão, também era demonstrada muita insegurança na deslocação à água. Atualmente, com o melhor acesso e a cadeira anfíbia, sentem uma maior segurança e acessibilidade para se deslocar ao mar (Entrevista, APCL).

O envolvimento da Fundação Vodafone Portugal foi essencial pois atribuiu prémios, passadeiras acrílicas, cadeiras anfíbias, entre outros equipamentos. Isto fez com que os próprios concessionários e câmaras acabassem por eles próprios adquirirem mais esses equipamentos, inicialmente o difícil foi ter de vender essa ideia. A marca da Vodafone vingou bem ao ter entrado neste projeto porque para além da ajuda que deu, há muita gente que associa à marca quando chega à praia e vê os equipamentos (principalmente as

bóias) com o seu nome. Tudo correspondeu e até excedeu ao que inicialmente tinha sido planeado, visto que inicialmente o plano abrangia poucas praias, mas com o passar dos tempos foi-se desenvolvendo e evoluindo para muitas outras zonas. Existem muitas praias que por questões geográficas não permitem a implementação deste programa, mas dentro das praias designadas pela APA que tinham condições favoráveis, foi sempre feito o melhor esforço para que estas se pudessem tornar acessíveis. Atualmente, já se está a tentar alargar esse esforço, não só para a acessibilidade motora, mas também, para a melhoria do acesso de pessoas invisuais, daltónicas, cedos, autistas, entre outros. Outro dos pontos positivos deste projeto é o facto das pessoas, não só, as que têm deficiências motoras, mas também, pessoas idosas, famílias com bebés, pessoas com outras dificuldades motoras, a usufruir da acessibilidade das praias. Este programa passou a servir muito mais pessoas do que as imaginadas inicialmente, o que fez com que houvesse uma maior compreensão deste projeto por parte das entidades e da população (Entrevista, INR).

Visto que o projeto Praia Saudável se passa na praia e com isto, no domínio público marítimo, dessa forma, a entidade responsável pelo cumprimento de toda a transversalidade de competências é a Autoridade Marítima. Nesse sentido, o Instituto de Socorros a Náufragos, pertencente à Autoridade Marítima, é a entidade que gere todas as ações a serem desenvolvidas no âmbito da Praia Saudável que foca vários aspetos como a sustentabilidade, ambiente e segurança. Com este projeto foram implementadas novas abordagens tecnológicas que pudessem de alguma forma promover a qualidade da praia dentro dessas várias vertentes. O papel da Fundação Vodafone foi fundamental neste programa porque muitas vezes os organismos do Estado têm uma grande dificuldade em comunicar entre eles e a Vodafone, que olha para estes problemas de uma forma muito pragmática e empresarial, permitiu que todos os parceiros que têm responsabilidades conferidas pelas leis, pudessem dialogar de uma forma transversal caminhando todos para o mesmo fim que é a promoção da segurança das varias vertentes da própria praia (Entrevista, ISN).

Deste modo foi possível ter uma melhor visão de como foi implementado este programa e como foi percecionado por alguns dos seus *stakeholders* mais importantes.

### **1.3 Revisão do Problema**

Atualmente as empresas vão tendo cada vez mais a preocupação de implementar estratégias de Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Mas com isto a sociedade depara-se com estratégias que acabam por se revelar apenas retóricas. Com esta situação, é importante perceber qual o verdadeiro impacto destas estratégias nos *stakeholders* das empresas.

Este estudo de caso pedagógico tem o objetivo de perceber, então, como as estratégias de Sustentabilidade implementadas pela Fundação Vodafone Portugal têm impacto nos seus *stakeholders*, focando um dos maiores projetos realizados pela Fundação, o programa Praia Saudável e os seus *stakeholders* impactados.

## **2. Nota pedagógica**

### **2.1 Audiência**

Este caso de estudo pedagógico é direcionado aos alunos de licenciatura de gestão e afins, em cadeiras de áreas relacionadas com a Responsabilidade Social das Empresas, a Sustentabilidade e a Estratégia. Este caso pode também servir de exemplo para profissionais de outras empresas que queiram aprofundar os seus conhecimentos sobre o impacto das estratégias de Responsabilidade Social nos seus *stakeholders*.

### **2.2 Objetivos pedagógicos**

Os objetivos pedagógicos deste caso de estudo são essencialmente:

- o aprofundamento do conhecimento literário teórico sobre a Responsabilidade Social das Empresas no contexto da sua estratégia;
- entender a *accountability* das empresas
- compreender a diferença entre as estratégias genuínas e retóricas implementadas pelas empresas;
- o cruzamento da parte teórica com um caso prático para que seja facilitada a sua aplicação em casos reais;
- avaliar criticamente e comentar sobre práticas de Responsabilidade Social.

### **2.3 Resultados da aprendizagem**

No final, a aprendizagem adquirida deve permitir os alunos:

- Aprender novos conceitos e teorias relacionados com este tema;
- Entender como as empresas se envolvem na Responsabilidade Social e a sua importância;

- Perceber as estratégias de sustentabilidade implementadas pelas empresas podem ser genuínas ou retóricas;
- Saber identificar os *stakeholders* de uma empresa e a sua importância;
- Perceber a relevância da comunicação das empresas com os *stakeholders*;
- Identificar os desafios encontrados pelas empresas na implementação de estratégias de sustentabilidade;
- Compreender o impacto das estratégias de sustentabilidade das empresas nos *stakeholders*;
- Avaliar uma empresa quanto ao seu nível de envolvimento na Responsabilidade Social.

## **2.4 Revisão da literatura**

### **2.4.1 Responsabilidade Social das Empresas**

“Ações e políticas de contexto específico, que têm em consideração as expectativas dos *stakeholders* e a *triple bottom line* do desempenho económico, social e ambiental” é assim que Aguinis (2011, p.122) define o conceito de Responsabilidade Social das Empresas. O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) também define a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) como “o compromisso contínuo das empresas de se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho e de suas famílias, comunidade e sociedade em geral” ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)).

McWilliams e Siegel (2001), defendem que só se deve considerar ações de RSE aquelas que promovam o bem social para além dos interesses da empresa e daquilo que é exigido pela lei. As empresas sentem-se cada vez mais pressionadas, não só pelas regulamentações, mas também pela sociedade em geral, a adotar estratégias com princípios de responsabilidade social e ambiental (Werbach, 2009).

Comparando este conceito com o de sustentabilidade, encontramos diferenças (Jain, 2015, Bansal e Song, 2017). Alguns autores defendem que a responsabilidade social se centra mais nas atividades sociais não-financeiras da empresa, enquanto a

sustentabilidade concentra-se no impacto dos fatores ambientais e sociais na empresa e, também, no impacto da empresa no ambiente e na sociedade (Pirnea et al, 2011).

Na Responsabilidade Social das Empresas é possível identificar três princípios que atuam a diferentes níveis: institucional, organizacional e individual (Carroll, 1979).

Ao nível institucional, o princípio da legitimidade foca-se nas obrigações e sanções que determinam os limites da relação entre a sociedade e a empresa, partindo do pressuposto que a sociedade ou o governo determinam a legitimidade do negócio e podem, assim, impor sanções às empresas que não o são (Carroll, 1979). As ações dos *stakeholders* servem para prever ações e políticas de RSE. A regulamentação, padrões e certificação, também afetam a extensão e os tipos de ações e políticas de RSE que as empresas escolhem implementar. As forças institucionais podem muitas vezes levar a ações e políticas simbólicas, em vez de genuínas, de RSE, pelas quais as empresas podem parecer envolvidas na RSE, mas essas iniciativas destinam-se simplesmente a satisfazer os interesses dos *stakeholders* ou, até mesmo, só para cumprir os requisitos mínimos. Em termos de resultados de ações e políticas de RSE, as empresas que se envolvem provavelmente irão melhorar a sua reputação, a fidelidade do cliente e as avaliações de produtos (Aguinis e Glavas, 2012).

Ao nível organizacional, o princípio da responsabilidade foca-se no facto da empresa ter de assumir a responsabilidade pelas suas próprias atividades (Carroll, 1979). As empresas envolvem-se na RSE principalmente devido a razões instrumentais, como os resultados financeiros esperados. Também se envolvem na RSE por motivos normativos que estão nos valores da empresa, ou seja, para fazerem o que está certo. Existe uma pequena relação positiva entre as ações e políticas de RSE e os resultados financeiros. Mas existem vários resultados não financeiros resultantes da RSE, como melhores práticas de gestão, qualidade do produto, eficiência operacional e atratividade para os investidores. A relação da RSE com os resultados é também fortalecida quando o nível de exposição e da visibilidade é alto e o tamanho da empresa é grande (Aguinis e Glavas, 2012).

Ao nível individual, o princípio do critério administrativo foca-se na ética dos gestores. (Carroll, 1979). Existe relativamente pouca pesquisa acerca do nível individual, mas podemos concluir que a sua análise sugere que vários motivos normativos influenciam o envolvimento da RSE, como o alinhamento dos valores pessoais e preocupação individual com os problemas. Em relação aos resultados, o envolvimento em atividades e políticas de RSE influenciam positivamente o desempenho, os comportamentos e as atitudes dos funcionários (Aguinis e Glavas, 2012).

Em 1991, Carroll criou a pirâmide da Responsabilidade Social das Empresas onde foram apresentados, de forma hierárquica, os quatro tipos de responsabilidade social que constituem a total responsabilidade social das empresas. Na base da pirâmide, considerando assim o mais importante para uma empresa, temos a responsabilidade económica, isto é, a rentabilidade e a maximização dos lucros da empresa. Depois seguem-se as responsabilidades legais, ou seja, as empresas, ao mesmo tempo que tentam ter o maior lucro possível, têm de estar em conformidade com as leis e regulamentos pelos quais estão abrangidas. Podemos considerar as responsabilidades económicas e legais como éticas, mas as responsabilidades éticas incluem também o que não é obrigatório legalmente, mas sim o que é certo e justo, assim como o respeito pelos direitos morais de todos os *stakeholders*. Sendo que é cada vez mais recorrente as questões ambientais e sociais tornarem-se legisladas, então as empresas devem fazer mais do que é comum para se destacarem. Por essa razão as responsabilidades filantrópicas aparecem no topo da pirâmide. Estas incluem as contribuições feitas pelas empresas à comunidade que as rodeia, de modo a contribuir para o bem-estar e qualidade de vida da população, seja financeiramente ou através de recursos humanos (Carroll, 1991). As empresas devem pensar para além do dinheiro e prestar atenção aos problemas sociais e ambientais, apoiando a comunidade que as envolve e proporcionando-lhes um bem-estar, tendo um comportamento ético, íntegro e transparente. Para que isto seja possível é necessário que a empresa escute e crie uma relação com os seus *stakeholders* (Waddock, 2001).

Segundo Devinney (2009), “*The Good, the Bad and the Ugly*”, também se pode aplicar na Responsabilidade Social das Empresas e sendo possível identificar na literatura de diferentes autores com os que se pode relacionar.

Para o lado *bom* da RSE, Devinney (2009) aponta quatro razões pelas quais poderíamos permitir que as empresas definissem a política social e se comprometessem ativamente com a Responsabilidade Social, mesmo que as empresas a pudessem manipular em prol do próprio benefício, em vez de, efetivamente, resolver os problemas sociais. Estas razões são que (1) as pessoas respondem positivamente à responsabilidade social, tanto os consumidores como os trabalhadores das empresas; (2) as empresas têm meios para recolher informação sobre as necessidades e desejos dos seus *stakeholders* e, conseqüentemente, identificar e responder à procura do mercado que, presumivelmente, estará alinhada com as atividades socialmente responsáveis; (3) as empresas podem desenvolver tecnologias inovadoras que atenderão à procura do mercado de uma forma mais eficiente que o governo; (4) as empresas têm mais liberdade do que o governo para

se envolverem em novos programas sociais que possam cobrir as necessidades da sociedade (Devinney, 2009). A RSE, que tem vindo a crescer cada vez mais, constitui por si só, uma indústria com trabalhadores a tempo inteiro, sites, newsletters, associações profissionais e com direito a grupos de consultores. A FTSE e a Dow Jones lançaram, também, índices de empresas socialmente responsáveis. O artigo no *The Economist* afirma que a ganância foi deixada para trás para ser substituída pela honra da empresa, ou pelo menos da aparência desta (*The Economist*, 2004).

Nesta linha de raciocínio, podem ser identificados quatro categorias de benefícios para as empresas que se envolvem em atividades de responsabilidade social (Kurucz et al, 2008). Estas são (1) reduzir custos e riscos; (2) ganhar vantagem competitiva; (3) desenvolver a reputação e a legitimidade e (4) criar valor sinérgico. Acerca da redução de custos e riscos Kurucz et al. (2008: 88) afirmam que “a visão principal é que a procura dos *stakeholders* apresentam potenciais ameaças à viabilidade da empresa e que os interesses económicos da empresa são atendidos pela mitigação das ameaças através do limiar do desempenho social e ambiental”. Para além de que, muitas vezes, podem ter benefícios fiscais, o que levará também a reduzir os seus custos (Carroll e Shabana, 2010). Já a vantagem competitiva pode permitir que as empresas melhorem a sua competitividade (Carroll e Shabana, 2010). As necessidades dos *stakeholders* são vistas como oportunidades e não como restrições. As empresas gerem estrategicamente os seus recursos de modo a responder a essas necessidades e exploram as oportunidades associadas em benefício da empresa (Kurucz et al., 2008). Os argumentos de legitimidade e reputação sustentam que as atividades de RSE podem ajudar uma empresa a fortalecer essas características, demonstrando que pode atender às necessidades dos seus *stakeholders* e, ao mesmo tempo, a operar de maneira lucrativa (Carroll e Shabana, 2010). Por fim, os argumentos de criação de valor sinérgico apoiam que a RSE possa apresentar oportunidades para que a empresa consiga responder às necessidades dos seus *stakeholders*, ao mesmo tempo que persegue as suas metas de lucro (Carroll e Shabana, 2010). O facto das estratégias de RS têm de ser únicas e diferenciadoras das estratégias dos restantes concorrentes, também trará uma melhor relação da empresa com os seus clientes e terá um impacto positivo na atração de investimento (Carroll e Shabana, 2010). Para o lado *mau* da RSE, Devinney (2009) aponta os defeitos naturais da relevância. Primeiro, as empresas existem, não com o propósito de resolver problemas, mas sim para aumentar a cotação das ações. A questão está no que acontece quando os problemas sociais e ambientais que as empresas têm de resolver, não lhes trazem retorno económico.

Segundo, as empresas enviam os seus padrões sociais de acordo com as suas próprias necessidades, por exemplo, as empresas apoiam normas ambientais mais rígidas de forma a prejudicar empresas mais pequenas que não as consigam suportar (Devinney, 2009). Terceiro, as empresas são por natureza socialmente conservadoras e a força das empresas e os seus recursos conseguem marginalizar as preocupações dos cidadãos reais. Por último, a RSE permite que os governos abdicuem de algumas das suas responsabilidades sociais e que conduzam a sociedade em direção à privatização das funções públicas (Devinney, 2009). Aliás, existem alguns autores que não são apoiantes da RSE, como é o caso de Milton Friedman, Nobel da Economia, que era um crítico da RSE, e afirmava que “a responsabilidade das empresas era conduzir o negócio de acordo com a sua aspiração, que de modo geral, seria fazer o máximo de dinheiro possível estando em conformidade com as regras básicas da sociedade, tanto as que estão incorporadas na lei como as que estão incorporadas nos costumes éticos” (Friedman, 1970, p.1). Friedman (1970) defendia que os assuntos sociais não eram preocupação dos gestores nem das empresas, mas sim do sistema do mercado livre, e se este não conseguisse resolver, a responsabilidade recairia no governo e legislação. Davis (2005) também defendia o pensamento de Friedman de “*the business of business is business*” que quer literalmente dizer que o negócio dos negócios é o negócio, ou seja, que o objetivo das empresas é fazer negócio. Outra ideia que Davis defendia era que os gestores são orientados para as finanças e para as operações e não tem necessariamente capacidades sociais para tomarem essas decisões (Davis, 1973). No entanto, alguns autores como Webster refutam esta ideia por considerarem as lideranças morais e sociais componentes cruciais da gestão (Webster, 2009). Hayek (1969), outro autor que era cético em relação à RSE, acreditava que estas estratégias de RS diluíam o objetivo principal de cada empresa e que estas, ao adoptá-las, seriam colocadas em campos de atuação fora das suas áreas principais.

Alguns destes argumentos já foram introduzidos na literatura há muitas décadas, mesmo que alguns autores ainda acreditem neles, estes argumentos foram construídos quando a ideia de RSE ainda era concebida de uma maneira restrita (Carroll e Shabana, 2010).

Enquanto algumas empresas vêem a RSE como uma oportunidade para enaltecer os seus valores, tem sido sugerido que, por vezes, as empresas gastam mais dinheiro em comunicar o seu “bom” trabalho do que no investimento em benefícios sociais (Du et al., 2010). De facto, muitos dos gestores pensam nas suas doações de caridade, especialmente quando patrocinam eventos desportivos ou artísticos, como uma forma de publicidade (The Economist, 2004). A verdade é que certas empresas que demonstram ser apoiantes e

defensoras da RSE acabam por na verdade ser apenas uma “fachada” ou representar apenas um esforço superficial para cumprir os desejos de alguns dos seus *stakeholders* mais poderosos (Walker e Wan, 2012). Um dos problemas da RSE conscienciosa é que a filantropia praticada é feita à “custa” dos outros. O que isto quer dizer é que nas empresas cotadas em bolsa os gestores não detêm as empresas, eles são sim, responsáveis por gerir o dinheiro dos seus acionistas. Se realmente o apoio dado a boas causas adviesse dos seus próprios salários, bónus ou compensações, seria admirável, e não usando o rendimento que deveria ser entregue aos acionistas da empresa (The Economist, 2004).

Finalmente, para Devinney, o lado *feito* da RSE flui da pouca evidência empírica, distinguindo as atividades que simplesmente são boas para a empresa daquelas que promovem o bem social. Aqui está a imprecisão da concetualização da RSE que dá origem a uma atribuição arbitrária de valor – na maioria das vezes definida pelas empresas como o aumento da cotação das ações. Além disso, não há uma indicação clara que “fazer bem” “fazendo o bem” tem uma clara e óbvia relação com a criação de valor para a empresa (Devinney, 2009). As empresas deviam apostar nas melhorias da responsabilidade social como, por exemplo, numa melhor distinção das ações que efetivamente beneficiem a sociedade e das que exploram a responsabilidade social meramente para se enaltecerem. As empresas também devem tentar compreender melhor as formas como a RSE se liga às medidas tradicionais da performance, devem ter uma maior base de conhecimento sobre como os contextos sociais variados influenciam o comportamento dos *stakeholders*, presumivelmente com o propósito de identificar e desenvolver os contextos que motivam as pessoas a tomar decisões positivas e responsáveis. Outra questão é que os estudos realizados com o objetivo de encontrar uma relação entre as dimensões sociais e ambientais da RSE e o desempenho financeiro da empresa são inconclusivos, a maior parte apontam para uma relação positiva mas existem muitos estudos contraditórios (Ann, Wayne e Hecker, 2013).

Para facilitar o entendimento das empresas em relação à sua Responsabilidade Social, Galant e Cadez (2017) propõem uma avaliação através de quatro formas: (1) índice de reputação; (2) análise de conteúdo; (3) Inquéritos; (4) medidas unidimensionais. O modo mais comum de avaliar a RSE é através dos índices de reputação realizados por agências especializadas de rating, como são exemplo a nível internacional: índice social MSC KLD 400, o índice de reputação da revista Fortune e o índice de sustentabilidade Dow Jones. E a nível nacional temos o índice de reputação realizado pela consultora Onstrategy e o

índice de reputação da Marktest. A segunda forma de medir a RSE é analisando o conteúdo da comunicação da empresa, isto é, através da análise dos relatórios. Desta forma podemos obter informação sobre a base dos interesses da empresa, uma maneira de o fazer é através da contagem das palavras ou frases que se encontram nos relatórios relativos a um determinado assunto e assim atribuir variáveis binárias (0 ou 1) quando o assunto for mencionado (Aras et al , 2010) e assim determinar uma pontuação para cada assunto (Abbott e Monsen, 1979). Quando a informação obtida pelas duas primeiras formas apresentadas é considerada insuficiente, é necessário recolher dados primários, isto pode ser feito através de questionários ou entrevistas aos intervenientes (Galant e Cadez, 2017). É possível que algumas das respostas dadas sejam socialmente desejáveis mas que depois o verdadeiro comportamento seja diferente (Epstein e Buhovac, 2014) por isso é necessário que também se recolham informação por parte dos *stakeholders* (Galant e Cadez, 2017). A última forma de avaliar é focar apenas numa dimensão da RSE (Galant e Cadez, 2017).

#### **2.4.2 Estratégias das empresas**

Recentemente, as empresas têm cada vez mais dado importância à sustentabilidade das atividades de marketing (Murphy, 2005). As empresas, quando entram pelo caminho da sustentabilidade, começam por se focar, primeiramente, na redução de riscos e custos e só mais tarde é que iniciam o desenvolvimento de estratégias de modo a aumentar a criação de valor da sua empresa, o que inclui a cultura da empresa e a sua marca (Lubin e Esty, 2010). “O Marketing de Sustentabilidade pode ser definido como a construção e manutenção da relação sustentável com os clientes, a sociedade e ambiente” (Belz e Peattie, 2009). O Marketing de Sustentabilidade, anteriormente designado como Marketing Sustentável, engloba três dimensões distintas: económica, social e ambiental. A sustentabilidade ganhou uma maior importância para os investigadores da área de marketing. A sustentabilidade passou a ser vista como um meio mais eficaz para a empresa diferenciar a sua oferta e para alcançar uma posição de vantagem competitiva (Menon e Menon, 1997); Van der Linde, 1995). Alguns autores, como é exemplo de Hastings e Angus (2011) defendem que as empresas com fins lucrativos não deveriam estar envolvidas no marketing de sustentabilidade. Isto porque as empresas com fins

lucrativos deparam-se com um conflito de interesses sendo que o seu maior foco e objetivo é atingir o maior lucro possível. Ajudar a sociedade ou quaisquer outros benefícios sociais são sempre propósitos secundários.

Connelly et al (2011) baseados em 9 teorias que serviam para desenvolver o conceito de melhor valor das cadeias de fornecimento (Ketchen e Hult, 2007) e em 10 teorias criadas para a pesquisa no *strategic sourcing*, desenvolveram uma “*theoretical toolbox*”, o equivalente a uma “caixa de ferramentas teórica” para que os investigadores pudessem usá-la na sua pesquisa de marketing aplicada à sustentabilidade, uma delas é a teoria da sinalização, a qual será revista mais adiante.

### **2.4.3 Stakeholder theory e Accountability**

O *stakeholder* “é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado, pela concretização do propósito de uma empresa” (Freeman, 1984: 5). O grupo de *stakeholders* de uma empresa é, então, formado, não só, pelos acionistas, como também, pelos trabalhadores, consumidores, fornecedores, credores, comunidade local, meio ambiente, entre outros possíveis. Relativamente aos restantes *stakeholders*, existe uma expectativa que as empresas contribuam positivamente para a comunidade que as rodeia, podendo ser com contribuições monetárias ou de produtos e serviços. As empresas geralmente divulgam informações sobre essas atividades para apoiar suas reivindicações de serem “*good corporate citizens*” (Logsdon e Lewellyn, 2000).

Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* podem ser classificados de duas formas distintas: internos e externos. Sendo que os internos estão incluídos todos os que participam nas mudanças internas da empresa, os restantes são considerados *stakeholders* externos. Como extensão desta classificação, Clarkson (1995) decidiu categorizá-los de duas formas distintas consoante a sua importância para a empresa. Os primários eram os *stakeholders* cruciais cuja empresa não conseguiria sobreviver sem eles e os secundários eram os *stakeholders* que poderiam ser influenciados ou influenciar a empresa, mas que não eram essenciais para a sua continuidade.

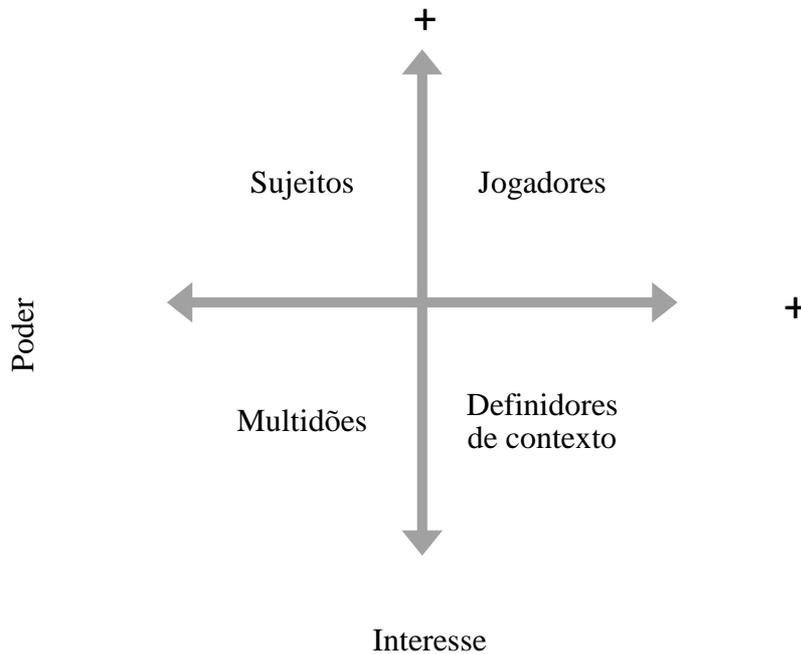
O conceito de *stakeholder* transformou a linguagem de responsabilidade empresarial tornando mais explícitas a complexidade e diversidade de relações que as empresas tem com as pessoas e grupos na sociedade. Nos dias que correm é importante que os gestores prestem atenção às necessidades e preferências dos muitos grupos existentes de

*stakeholders*. Os gestores que são cautelosos também prestam atenção às preocupações emergentes e a novos grupos que poderão afetar a opinião pública sobre as práticas e os comportamentos da empresa (Logsdon e Lewellyn, 2000).

A teoria dos *stakeholders* é utilizada para descrever e para explicar características e comportamentos da empresa específicos. A teoria tem sido utilizada para descrever a natureza da empresa, a maneira como os gestores pensam sobre a gestão, como os membros do conselho pensam sobre os interesses dos *stakeholders* da empresa e como algumas empresas são realmente geridas (Donaldson e Preston, 1995). A teoria dos *stakeholders* pode ser interpretada de três maneiras distintas: 1) descritiva: “A teoria é utilizada para descrever e, algumas vezes, para explicar características e comportamentos específicos da empresa” (Donaldson e Preston, 1995: 70) 2) instrumental: “A teoria, em conjunto com dados descritivos/empíricos, quando disponíveis, é usada para identificar as conexões, ou a falta de conexões, entre a gestão dos *stakeholders* e a execução dos objetivos tradicionais da empresa (por exemplo, rentabilidade, crescimento)” (Donaldson e Preston, 1995, p.71) ou 3) normativa: “A teoria é utilizada para interpretar o papel da empresa incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a operação e gestão das empresas” (Donaldson e Preston, 1995: 71).

Eden e Ackerman (1998) criaram uma matriz de poder *versus* interesse onde posicionam os *stakeholders* consoante o seu interesse na empresa e o poder sobre esta (figura 8). Os *stakeholders* chamados de jogadores são os que têm um interesse e força mais significativos; os sujeitos são os que têm interesse, mas pouco poder; os definidores de contexto são os que têm poder, mas pouco interesse e; as multidões têm pouco interesse e pouco poder. Esta matriz ajuda a empresa a entender quais os *stakeholders* a serem tidos em conta nas tomadas de decisão.

Figura 8: Matriz adaptada da “Power Versus Interest Grid” de Eden e Ackerman (1998)



Fonte: Eden e Ackerman (1998)

Uma tendência significativa nas expectativas da sociedade em relação às empresas é a pressão para relatar informações sobre o impacto que as empresas têm nos problemas sociais. A manifestação mais recente dessa tendência é um movimento no sentido de abordar os interesses dos *stakeholders* e a total “*stakeholder accountability*”, que estimula a criação de padrões, processos e requisitos de divulgação para auditorias sociais abrangentes (Logsdon e Lewellyn, 2000). A insatisfação de qualquer *stakeholder* pode afetar potencialmente a empresa e até mesmo comprometer o seu futuro (Clarkson, 1995). As empresas têm vindo a ser submetidas a um crescente número de requisitos de *accountability* por impacto nos *stakeholders* (Logsdon e Lewellyn, 2000). A *accountability* é um conceito multidimensional associado a uma boa gestão ou comportamento (Simaens e Koster, 2013). Hoje em dia, o público acredita que, para além dos lucros as empresas devem ser responsáveis perante os seus trabalhadores, comunidades e outros *stakeholders*, mesmo que para isso as empresas tenham de sacrificar alguns dos seus lucros (Bernstein, 2000).

Alguns dos requisitos, tal como os benefícios dos trabalhadores, são primeiramente voluntários, mas muitos outros são obrigatórios segundo as políticas públicas. A expansão

das expectativas e responsabilidades para um maior número de *stakeholders* permite salientar o facto de as empresas serem tão importantes para o bem-estar humano, que as suas ações estão sujeitas a um intenso escrutínio público. Os grupos ativistas, o governo e os *media* são exigentes no entendimento desta mudança na *accountability* das empresas (Logsdon e Lewellyn, 2000). Segundo Matten (2004), a *accountability* organizacional é definida como a prontidão ou a preparação de uma empresa para explicar e justificar aos *stakeholders* as suas intenções, julgamentos, atos e omissões, quando estes o pedirem (Matten e Moon, 2004). A *accountability* tem vindo a ser cada vez mais utilizada por transmitir uma imagem de transparência e confiança por parte das empresas (Connelly, Ketchen e Slater, 2011).

Acontece que por vezes existe uma assimetria da informação, sobre a conduta organizacional, entre as empresas e os seus *stakeholders* (Connelly et al, 2011).

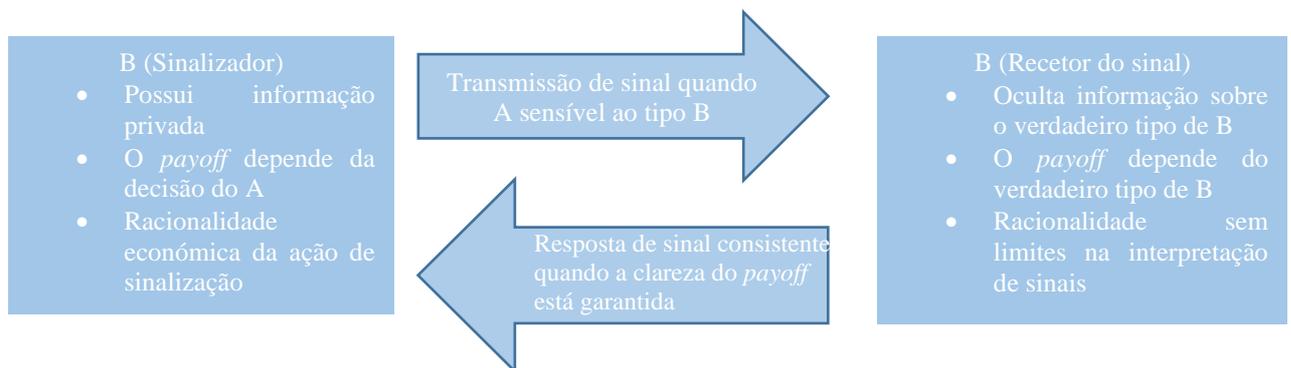
#### **2.4.4 Teoria da sinalização**

Enquanto a teoria dos *stakeholders*, referida anteriormente, se focava na gestão das relações com os *stakeholders*, temos agora a teoria da sinalização que se foca no estabelecimento dessas mesmo relações (Zerbini, 2017). A teoria da sinalização é uma importante ferramenta para descrever um comportamento entre duas partes (individuais ou organizações) que tem acesso a diferentes informações. Uma das partes tem de decidir se quer e como quer sinalizar essa informação e a outra parte que recebe tem de escolher como interpretá-la (Connelly et al, 2011). Na teoria da sinalização podem ser considerados três elementos o sinalizador, o sinal e o que recebe o sinal (Spence, Quarterly, e Aug, 2008). Segundo Connelly et al (2011) esta teoria é importante na compreensão das atividades sustentáveis praticadas pelas empresas. Para os clientes, investidores, fornecedores e outros *stakeholders* de uma empresa, a tarefa de perceber se os produtos e os processos dessa mesma empresa são sustentáveis é, muitas vezes, uma tarefa difícil (McDonald e Oates, 2006). Para diminuir a assimetria dessa informação, as empresas, muitas vezes, optam por realizar iniciativas de sustentabilidade dispendiosas para comunicar qualidades ou intenções subjacentes àqueles que desejam conhecer essa informação (Connelly et al, 2011). Segundo Harrison e Freeman (1999), as empresas podem ser incentivadas a enganar os compradores quando aparentam ter atitudes mais sustentáveis do que as que realmente têm, através do que é chamado de *Greenwashing*.

Walker e Wan (2012) explicam que a teoria da sinalização é um dos motivos para as empresas se envolverem no *Greenwashing* isto porque as empresas ao aparentarem estar em conformidade com as normas ditas “verdes”, estão a sinalizar os seus *stakeholders* externos dos seus valores em relações às questões ambientais. Os gestores, em termos de implementação, podem preferir ações simbólicas do que ações reais, visto que, para estas empresas, sinalizar os valores ambientais é mais fácil e permite uma maior flexibilidade do que implementar esses valores em ações reais (Oliver, 1991).

Resumindo, a teoria da sinalização é bastante importante no estudo da sustentabilidade das empresas pois numa perspetiva holística da *accountability*, os relatórios de sustentabilidade são um sinal enviado para vários tipos de *stakeholders* com diferentes necessidades de *accountability* (Simaens e Koster, 2013).

Figura 9: Esquema sobre a sinalização adaptado de Zerbini (2017)



Fonte: Zerbini (2017)

#### 2.4.5 Estratégias retóricas ou genuínas

Existe frequentemente uma dissociação, ou até mesmo uma separação, entre as afirmações e as verdadeiras ações e comportamentos das empresas, em relação à responsabilidade social (Schneper et al., 2015). Embora exista uma pesquisa a vários níveis da responsabilidade social das empresas, a maioria não distingue as reivindicações

retóricas das práticas reais. As empresas respondem de maneira diferente às pressões externas e aos compromissos internos para serem socialmente responsáveis. Algumas empresas mudam o seu comportamento e adotam práticas socialmente responsáveis, enquanto outras adotam apenas a retórica (Schneper et al., 2015).

Os gestores muitas vezes desenvolvem a legitimidade moral, cognitiva e pragmática das suas empresas através da utilização de estratégias retóricas de responsabilidade social com o objetivo de responder à pressão dos seus *stakeholders* (Suchman, 1995). A retórica é regularmente associada a algo pejorativo, considerada até uma das piores ferramentas que o ser humano possui (Perelman, 1970). Apesar da retórica não estar completamente definida pela literatura, existem, porém, várias definições para a retórica a começar por Aristóteles que definiu pela primeira vez a retórica como a contrapartida do discurso, a capacidade de descobrir, em qualquer caso particular, todos os meios disponíveis de persuasão (Ryan, 1984). Mais tarde Perelman (1970) define que a nova retórica abrange todo o tipo de discursos que visam a persuasão e a convicção, seja qual for a audiência ou o assunto abordado. Uma das definições da retórica é esta ser a teoria e a prática da eloquência, seja falada ou escrita, toda a arte de usar uma linguagem para persuadir os outros; expressões falsas, vistosas, artificiais ou declamatórias (Blitfield, 1991).

Segundo Castelló e Lozano (2011) os relatórios de sustentabilidade apresentam-nos três tipos diferentes de retórica: a) Estratégica; b) Institucional e c) Dialética. A retórica estratégica é a que está baseada no paradigma científico-económico e inclui tudo o que esteja relacionado com a operacionalização, a reputação, a inovação, a estratégia e a governação. Esta retórica interpreta instrumentalmente a responsabilidade social, baseando-se no pressuposto que as empresas devem maximizar o valor para os seus acionistas, ou seja, focando-se no objetivo a curto e médio prazo (Castelló e Lozano, 2011). A retórica institucional está baseada nos fundamentos das teorias da Responsabilidade Social das Empresas, isto é, vai ao encontro dos conceitos da teoria dos *stakeholders* e do próprio conceito de sustentabilidade. A retórica dialética é a que visa melhorar o discurso entre a empresa e os seus *stakeholders*, é a retórica mais recente, mas não é a mais comum. Esta retórica visa a concordância das diferentes partes de uma empresa em pelo menos algumas questões, como são exemplo as questões sociais. A linguagem permite criar em conjunto a prática do bem assim como a construção de uma comunidade através de atividades civilizadas. Assim, fazendo um resumo dos três tipos de retóricas, a estratégica procura uma legitimidade pragmática baseada no raciocínio

económico, a institucional, por outro lado, refere-se à legitimidade cognitiva e por fim a dialética, procura estabelecer uma legitimidade moral (Castelló e Lozano, 2011).

Na tabela 1 temos representado três tipos de estratégias retóricas de RSE: a estratégica, a institucional e a dialética. Através de elementos estruturais e elementos semânticos, é possível descrever cada tipo de retórica.

Tabela 1: Quadro adaptado de “Estratégias retóricas de RSE” de Castelló e Lozano (2011)

| Características                      | RSE Estratégica   | RSE Institucional   | RSE Dialética                                    |
|--------------------------------------|---|---|--|
| <b>Elementos discursivos</b>         | Legitimado pela lógica económica das empresas                         | Legitimado pelo valor do entimema                                 | Legitimado pela atração de um diálogo contratado |
| <b>Orientação da escala temporal</b> | Curto a médio-prazo   | Longo-prazo (por vezes usado como temporal)                       | Longo-prazo                                      |
| <b>Posição no texto</b>              | Suporta os entimemas mais importantes                                 | Utilizado na introdução e ligações                                | Marginal, adicional                              |
| <b>Estratégia Retórica</b>           | Logos   | Ethos   | Pathos   |
| <b>Fundação da RSE</b>               | Positivista   | Positivista   | Pós-positivista                                  |
| <b>Conceitos principais</b>          | Desempenho  | Contrato/dever social   | Inclusão; diálogo                                |
| <b>Teorias de Gestão</b>             | Desempenho social das empresas; gestão estratégica; gestão de projeto | Ética empresarial; teoria dos <i>stakeholders</i>                 | Cidadania corporativa/ visão política da empresa |
| <b>Função da Legitimidade</b>        | Legitimidade Pragmática   | Legitimidade Cognitiva  | Legitimidade Moral                               |
| <b>Mensagem para os stakeholders</b> | <i>Somos responsáveis, gerimos bem</i>                                | <i>Somos bons e responsáveis, pertencemos à comunidade de RSE</i> | <i>Queremos envolvê-lo num diálogo</i>           |

Fonte: Castelló e Lozano (2011)

Na retórica estratégica da RSE, os elementos discursivos são baseados na economia da empresa e na maximização dos seus lucros, e são abordados temas como: a operacionalização, reputação, inovação, ligação estratégica e administração. A estratégia

retórica é Logos, ou seja, apela à lógica. As estratégias são pensadas a curto ou médio prazo. Consideram um discurso positivista, com isso referem-se a um discurso descritivo e instrumental, esta abordagem não tenta justificar as normas, mas apenas fornece uma descrição e explicação das atividade e normas sem as questionar.

A retórica institucional já começa a entrar no que é considerado boas práticas de negócio e aborda temas como: diálogo com os *stakeholders*, RSE, filantropia e sustentabilidade. Está relacionado com a teoria dos *stakeholders*. A estratégia retórica segue Ethos, ou seja, mais baseado no caráter. E também segue uma base positivista.

A retórica dialética engloba conceitos como padrões globais, cidadania, *accountability* (responsabilidade), agenda global, pareceria, foco na questão, inclusividade e contribuição social. Com esta retórica, reconhecem o caráter de aspiração e o esforço para se relacionar com seus *stakeholders* com base no diálogo e na justificação pública da contribuição social das empresas. A dialética apela a uma reconceituação política do papel das empresas, uma RSE pós-positivista (Scherer e Palazzo, 2014).

Existem, também, diferentes tipos de legitimidade (Marais 2012). Primeiro, definindo a legitimidade, esta é “a percepção ou suposição generalizada que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995: 574). A legitimidade moral que é baseada numa abordagem normativa, com o intuito de ter a aprovação dos *stakeholders* em relação às atividades da empresa, ou seja, a comunicação centra-se nos valores e princípios. O segundo tipo de legitimidade é a cognitiva, onde a comunicação se baseia no facto dos *stakeholders* receberem informação suficiente e provas reais de modo a valorizar o posicionamento da empresa em relação à responsabilidade social. A legitimidade pragmática é focada no próprio interesse dos *stakeholders*, para que estes, depois de verem as suas vontades satisfeitas, apoiem mais a empresa. Assim, para que as estratégias retóricas melhorem a sua legitimidade, irão dar ênfase aos benefícios do seu comprometimento com a responsabilidade social (Suchman, 1995; Marais, 2012). Cada um dos tipos de legitimidade está relacionado a um tipo de retórica (Castelló e Lozano, 2011). O tipo de retórica mais próximo do que é considerado genuíno é a dialética, que procura o encontro com a legitimidade moral, ajudando a criação de valores partilhados entre os vários *stakeholders* da empresa. Esta retórica é principalmente utilizada para expressar o compromisso com a RSE aos trabalhadores e à sociedade, como são exemplo

os relatórios de sustentabilidade apresentados pelas empresas. O uso desta retórica também é importante na persuasão de *stakeholders* externos. Posto isto, esta retórica pode não ser sempre uma demonstração objetiva da RSE e ser apenas a construção de uma identidade que visa dar resposta às expectativas dos *stakeholders*. A retórica institucional é utilizada para desenvolver a legitimidade cognitiva e mostra a disposição das empresas no cumprimento correto das normas da responsabilidade social. Este tipo de retórica serve principalmente para se dirigir aos *stakeholders* pertencentes à sociedade, na elaboração de, por exemplo, relatórios ambientais. A legitimidade pragmática é utilizada pela retórica estratégica, cujo principal objetivo é demonstrar aos investidores os benefícios do envolvimento com práticas de responsabilidade social para o desempenho financeiro da empresa. Steurer (2012), aponta que esta retórica também é cada vez mais utilizada devido à pressão exercida pela União Europeia que reforça a ideia que a adoção, por parte das empresas, de visão de responsabilidade social é uma vantagem competitiva (Steurer, Martinuzzi e Margula, 2012).

## **2.5 Metodologia**

Existem várias maneiras de realizar casos de estudo, neste trabalho o tipo de caso de estudo utilizado foi o pedagógico. Este permite uma maior facilidade na aprendizagem e compreensão de certos casos para os estudantes, para que estes compreendam a realidade da teoria aplicada a casos reais. Este caso de estudo pedagógico visou o impacto da Fundação Vodafone Portugal nos seus *stakeholders*.

Para que uma investigação seja validada é necessário fazer uma recolha tanto de dados primários como de dados secundários.

O início da investigação começou por uma recolha de dados primários com a realização de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas 6 entrevistas sob o efeito *snowball*, listado na tabela 2. Começou-se por entrevistar a Presidente da Fundação Vodafone Portugal, a Dra. Luísa Pestana, e de seguida foram-se realizando entrevistas aos *stakeholders* sugeridos devido à sua importância. A Dra. Luísa Pestana sugeriu a Engenheira Felisbina Quadrado da Agência Portuguesa do Ambiente e um *stakeholder* da Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa. Procedeu-se então à entrevista à Dra. Odete Nunes, diretora do Centro Nuno Belmar da Costa pertencente à Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa que sugeriu o utente Artur Costa da mesma instituição. A Engenheira Felisbina Quadrado sugeriu o Comandante Nuno Leitão do Instituto de

Socorros a Náufragos e o Dr. Carlos Pereira do Instituto Nacional para a Reabilitação, que, para além de colaborador do Instituto, é também um utente deste programa devido à sua mobilidade condicionada.

Houve, também, uma recolha de dados secundários que incluiu os websites nacional e internacional, os relatórios de Responsabilidade Social da Vodafone Portugal e relatórios da própria Fundação Vodafone Portugal.

Tabela 2: Designação dos *stakeholders*

| <b>Entidade</b>                                    | <b>Nome</b>        | <b>Cargo</b>         |
|--|--------------------|----------------------|
| APA (Agência Portuguesa do Ambiente)               | Felisbina Quadrado | Engenheira           |
| APCL (Associação de Paralisia Cerebral Portuguesa) | Artur Costa        | Utente               |
| CNBC (Centro Nuno Belmar da Costa)                 | Odete Nunes        | Diretora             |
| FVP (Fundação Vodafone Portugal)                   | Luísa Pestana      | Presidente           |
| INR (Instituto Nacional para a Reabilitação)       | Carlos Pereira     | Colaborador e Utente |
| ISN (Instituto de Socorros a Náufragos)            | Nuno Leitão        | Comandante           |

Fonte: Elaboração própria

## 2.6 Plano

Para aplicar devidamente este caso de estudo pedagógico, é necessário seguir algumas normas. Em primeiro lugar os alunos devem ler o caso individualmente e tirarem vários apontamentos com os pormenores que consideram mais importantes. Depois este caso deve ser trabalhado e discutido em grupo. Os grupos devem ser pequenos com um mínimo

de duas pessoas e um máximo de quatro pessoas. Também é importante que os alunos leiam previamente as questões que vão discutir em grupo. O principal objetivo da resolução deste caso é utilizarem a parte teórica em conjunto com as informações que obtiveram do caso prático de modo a responder às questões colocadas. No fim será interessante os vários grupos discutirem entre si as suas resoluções de modo a que se possam completar uns aos outros.

O plano do caso de estudo pedagógico será:

**Plano pré-aula-** trabalho individual

| Fase | Duração | Tarefas   |
|------|---------|---|
| 1    | 1 hora  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Leitura individual do caso</li><li>• Preparação individual das questões do caso</li></ul> |

## Plano de aula- trabalho em grupo

| Fase | Duração    | Tarefas   |
|------|------------|---|
| 1    | 20 minutos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Formar grupos entre 3 a 4 elementos</li><li>• Breve discussão em grupo sobre o caso</li></ul>   |
| 2    | 35 minutos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resolução da questão 1<ul style="list-style-type: none"><li>-Discussão dos grupos</li><li>-Definir a Responsabilidade Social</li><li>-Compreender a importância da RSE</li><li>-Identificar o tipo de estratégias das empresas</li><li>-Apresentação das respostas de cada grupo</li></ul></li></ul>  |
| 3    | 30 minutos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resolução da questão 2<ul style="list-style-type: none"><li>-Discussão dos grupos</li><li>-Identificar os conceitos de <i>accountability</i>, teoria do <i>stakeholder</i>, teoria da sinalização</li><li>-Entender a comunicação entre as empresas e os seus <i>stakeholders</i></li><li>-Apresentação das respostas de cada grupo</li></ul></li></ul> |
| 4    | 30 minutos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resolução da questão 3<ul style="list-style-type: none"><li>-Discussão dos grupos</li><li>-Identificar os principais <i>stakeholders</i> e a sua importância</li><li>-Posicioná-los na matriz pedida</li><li>-Apresentação das respostas de cada grupo</li></ul></li></ul>  |
| 5    | 45 minutos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resolução da questão 4<ul style="list-style-type: none"><li>-Discussão dos grupos</li><li>-Reconhecer o processo correto de avaliação da RSE</li><li>-Seguir devidamente as várias fases do processo</li><li>-Apresentação das respostas de cada grupo</li></ul></li></ul>  |
| 6    | 20 minutos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Discussão e conclusão do caso</li><li>• Consolidação da aprendizagem adquirida com o caso</li></ul>   |

## 2.7 Questões do caso

Questão 1. “A Responsabilidade Social pode ter vários ‘lados’”. Comente a afirmação tendo em conta a forma como as empresas podem abordar no geral, e a Vodafone em particular, a Responsabilidade Social.

Questão 2. Como pode ser estabelecida a comunicação e relação entre as empresas e os seus *stakeholders* num contexto de crescente necessidade de *accountability*? Articule com o caso.

Questão 3. Identifique os principais *stakeholders* da Fundação Vodafone Portugal e, especificamente, do programa Praia Saudável. Caracterize os *stakeholders* do programa segundo a matriz poder *vs* força.

Questão 4. Avalie a Responsabilidade Social praticada pela empresa Vodafone recorrendo ao processo utilizado por Galant e Cadez (2017).

## 2.8 Resolução do caso

### 2.8.1 Questão 1

**“A Responsabilidade Social pode ter vários ‘lados’”. Comente a afirmação tendo em conta a forma como as empresas no geral, e a Vodafone em particular, podem abordar a Responsabilidade Social.**

A definição de Responsabilidade Social é dada por “Ações e políticas de contexto específico, que têm em consideração as expectativas dos *stakeholders* e a *triple bottom line* do desempenho económico, social e ambiental” (Aguinis, 2011).

A RSE, que tem vindo a crescer cada vez mais, constitui por si só, uma indústria com trabalhadores a tempo inteiro, sites, newsletters, associações profissionais e com direito a grupos de consultores. A aplicação da Diretiva 2014/95/EU fez com que fosse obrigatório as empresas europeias incluírem nos seus relatórios as suas demonstrações

das atividades de Responsabilidade Social e, com isto, fez com que o interesse das empresas nesta área também aumentasse. Ainda assim a Vodafone Portugal desde 2003 que já tem vindo a publicar anualmente relatórios de Responsabilidade Social.

Na Responsabilidade Social das Empresas é possível identificar três princípios que atuam a diferentes níveis: institucional, organizacional e individual. O nível institucional foca-se nas obrigações das empresas para com a sociedade, o organizacional foca-se no facto da empresa ter de assumir a responsabilidade pelas suas próprias atividades e o nível individual, na ética dos gestores. (Carroll, 1979).

Segundo a pirâmide da Responsabilidade Social das Empresas (Carroll, 1991) a base principal de qualquer empresa é a rentabilidade e a maximização dos seus lucros. Depois seguem-se as responsabilidades legais, ou seja, a conformidade com as leis e regulamentos pelos quais estas estão abrangidas. Depois aparecem as responsabilidades económicas e legais, que podem ser consideradas como éticas, mas as responsabilidades éticas incluem também o que não é obrigatório legalmente, mas sim o que é certo e justo, assim como o respeito pelos direitos morais de todos os *stakeholders*. Sendo que é cada vez mais recorrente as questões ambientais e sociais tornarem-se legisladas, então as empresas devem fazer mais do que é comum para se destacarem, por essa razão as responsabilidades filantrópicas aparecem no topo da pirâmide. Estas incluem as contribuições feitas pelas empresas à comunidade que as rodeia, de modo a contribuir para o bem-estar e a qualidade de vida da população, seja financeiramente ou através de recursos humanos (Carroll, 1991).

A Responsabilidade Social pode apresentar três lados, o “*The Good, the Bad and the Ugly*” (Devinney, 2009). Para o lado *bom* da RSE temos, por exemplo, a resposta positiva dos consumidores e trabalhadores quanto às iniciativas de Responsabilidade Social. As empresas podem beneficiar das atividades de Responsabilidade Social de quatro formas distintas: (1) reduzir custos e riscos; (2) ganhar vantagem competitiva; (3) desenvolver a reputação e a legitimidade e (4) criar valor sinérgico (Kurucz et al, 2008).

Para o lado *mau* da RSE temos, por exemplo, o facto de as empresas existirem, não com o propósito de resolver problemas, mas sim para aumentar o seu *share price* e o facto dos problemas sociais e ambientais que as empresas têm de resolver, não lhes trazer retorno económico. De facto, muitos dos gestores pensam nas suas doações de caridade como uma forma de publicidade (The Economist, 2004). E a verdade é que certas empresas que demonstram ser apoiantes e defensoras da RSE acabam por na verdade representar apenas um esforço superficial para cumprir os desejos de alguns dos seus *stakeholders* mais

poderosos (Walker e Wan, 2012). Em relação até às estratégias de marketing implementadas, existe a questão de as empresas com fins lucrativos depararem-se com um conflito de interesses, pois o seu maior objetivo é atingir o maior lucro possível e ajudar a sociedade será sempre um propósito secundário.

O lado *feito* da RSE flui da pouca evidência empírica, distinguindo as atividades que simplesmente são boas para a empresa daquelas que promovem o bem social, as empresas deviam apostar nas melhorias da responsabilidade social como, por exemplo, numa melhor distinção das ações que efetivamente beneficiem a sociedade e das que exploram a responsabilidade social meramente para se enaltecerem. Muitas das empresas começam a entrar pelo caminho da retórica no que diz respeito às estratégias de sustentabilidade implementadas e começa a existir frequentemente uma dissociação entre as afirmações e as verdadeiras ações e comportamentos das empresas, em relação à Responsabilidade Social (Schneper et al., 2015). Os gestores acabam muitas vezes por desenvolver a legitimidade moral, cognitiva e pragmática das suas empresas através da utilização de estratégias retóricas de Responsabilidade Social com o objetivo de responder à pressão dos seus *stakeholders*. Com isto conseguimos perceber que existem cada vez mais empresas a envolverem-se em atividades de Responsabilidade Social. As estratégias implementadas de RSE trazem bastantes benefícios para a própria empresa, desde que implementadas de forma correta, tanto para o bem da própria empresa como para os seus *stakeholders*, sem que para isso adotem estratégias retóricas.

A Vodafone Portugal considera a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade parte integrante da sua estratégia e um pilar de referência do seu posicionamento no mercado, tendo uma área dedicada apenas à Responsabilidade Social e dentro desta encontra-se a Fundação Vodafone que aposta na implementação de iniciativas e projetos de Responsabilidade Social nas áreas sociais e ambientais. A Vodafone adota princípios de transparência, respeito pelo ambiente e cumprimento dos padrões éticos e de honestidade. A própria estrutura organizativa da Vodafone Portugal inclui uma área designada por Responsabilidade Social & Fundação, onde todos os aspetos relacionados com a Responsabilidade Social e Sustentabilidade se inserem e onde está incluído a Fundação Vodafone Portugal. Tudo o que sejam processos e políticas relacionados com o próprio negócio fazem parte da Responsabilidade Social da Vodafone. Os projetos que não estejam diretamente relacionados com o negócio da Vodafone são da responsabilidade da Fundação Vodafone Portugal.

## 2.8.2 Questão 2

**Como pode ser estabelecida a comunicação e relação entre as empresas e os seus *stakeholders* num contexto de crescente necessidade de *accountability*? Articule, sempre que possível, com o caso.**

O *stakeholder* “é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado, pela concretização do propósito de uma empresa” (Freeman, 1984: 5). Este conceito transformou a linguagem de responsabilidade empresarial, tornando mais explícitas a complexidade e diversidade de relações que as empresas têm com as pessoas e grupos na sociedade. É importante que os gestores prestem atenção às necessidades e preferências dos seus *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* é utilizada para descrever e para explicar características e comportamentos da empresa específicos, servindo para descrever a natureza da empresa, a maneira como os gestores pensam sobre a gestão, como os membros do conselho pensam sobre os interesses dos *stakeholders* da empresa e como algumas empresas são realmente geridas (Donaldson e Preston, 1995).

As empresas têm vindo a ser submetidas a um crescente número de requisitos de *accountability* por impacto nos *stakeholders* (Logsdon e Lewellyn, 2000). A *accountability* organizacional é definida como a prontidão ou a preparação de uma empresa para explicar e justificar aos *stakeholders* as suas intenções, julgamentos, atos e omissões, quando estes o pedirem (Matten, 2004). A *accountability* tem vindo a ser cada vez mais utilizada por transmitir uma imagem de transparência e confiança por parte das empresas (Connelly et al., 2011). A insatisfação de qualquer *stakeholder* pode afetar potencialmente a empresa e até mesmo comprometer o seu futuro (Clarkson, 1995).

Acontece que por vezes existe uma assimetria da informação, sobre a conduta organizacional, entre as empresas e os seus *stakeholders* (Connelly et al, 2011).

Enquanto a teoria dos *stakeholders* se foca na gestão das relações com os *stakeholders*, a teoria da sinalização foca-se no estabelecimento dessas mesmas relações (Zerbini, 2017). A teoria da sinalização é uma importante ferramenta para descrever um comportamento entre duas partes (individuais ou organizações) que tem acesso a diferentes informações. Uma das partes tem de decidir se quer e como quer sinalizar essa informação e a outra parte que recebe tem de escolher como interpretá-la (Connelly et al, 2011). Na teoria da sinalização podem ser considerados três elementos o sinalizador, o sinal e o que recebe o

sinal (Spence et al., 2008). Segundo Connelly et al (2011b) esta teoria é importante na compreensão das atividades sustentáveis praticadas pelas empresas. Para os clientes, investidores, fornecedores e outros *stakeholders* de uma empresa, a tarefa de perceber se os produtos e os processos dessa mesma empresa são sustentáveis é, muitas vezes, uma tarefa difícil (McDonald e Oates, 2006).

A teoria da sinalização é bastante importante no estudo da sustentabilidade das empresas pois numa perspetiva holística da *accountability*, os relatórios de sustentabilidade são um sinal enviado para vários tipos de *stakeholders* com diferentes necessidades de *accountability* (Simaens e Koster, 2013).

A Vodafone Portugal, desde 2003, tem vindo a publicar anualmente relatórios de Responsabilidade Social visto que o seu grande objetivo é encontrar um equilíbrio saudável entre os resultados económicos e os princípios de sustentabilidade. Deste modo está a comunicar aos seus *stakeholders* tudo o que é feito ao nível da Responsabilidade Social. A Fundação Vodafone também tem os próprios relatórios e estes são enviados para os vários organismos pertencentes ao grupo de *stakeholders* da Vodafone. A Fundação faz questão de ouvir todos os seus *stakeholders*, as estratégias são redefinidas em cada 2 anos para identificar quais são as maiores necessidades do país e perceber de que forma a Vodafone com a sua tecnologia pode ajudar a colmatar esses problemas. Para a Fundação perceber se o que está a fazer está correto ou não, são feitos regularmente estudos de mercado junto de vários parceiros para que se possa perceber se o que está a ser feito está bem e o que se pode fazer mais.

### 2.8.3 Questão 3

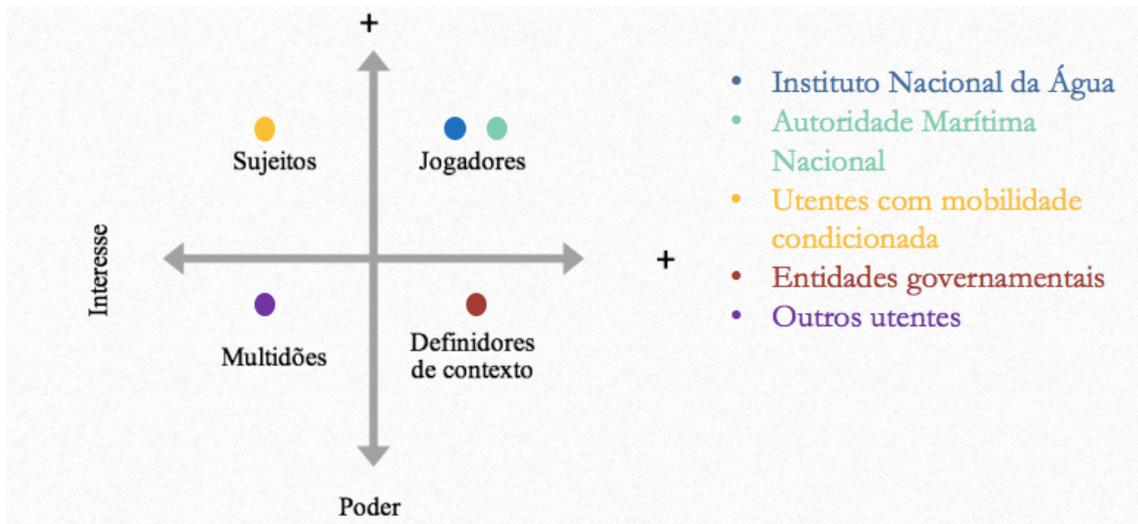
**Identifique os principais *stakeholders* da Fundação Vodafone Portugal e, especificamente, do programa Praia Saudável. Caracterize os *stakeholders* do programa segundo a matriz poder vs interesse.**

O grupo de *stakeholders* de uma empresa é formado pelos acionistas, trabalhadores, consumidores, fornecedores, credores, comunidade local, meio ambiente, entre outros possíveis. Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* podem ser classificados como internos e externos. Os internos estão incluídos todos os que participam nas mudanças internas da empresa e os restantes são considerados externos (Freeman, 1984). Podem,

também, ser classificados consoante a sua importância para a empresa: primários e secundários. Sendo os primários, *stakeholders* cruciais cuja empresa não conseguiria sobreviver sem eles e os secundários, *stakeholders* que poderiam ser influenciados ou influenciar a empresa, mas que não eram essenciais para a sua continuidade. Os *stakeholders* da Fundação Vodafone Portugal são: as Forças de Segurança Pública, as Entidades Governamentais, as ONGs, as IPSSs, os Municípios, a Proteção Civil e as Entidades Públicas. Sendo que especificamente os principais *stakeholders* do Projeto Praia Saudável da Fundação Vodafone são os parceiros do projeto: a Agência Portuguesa do Ambiente; a Autoridade Marítima Nacional (Instituto de Socorros a Náufragos); o Instituto Nacional para a Reabilitação e; a Associação Bandeira Azul da Europa. Também são considerados *stakeholders* deste projeto: as câmaras municipais, entidades governamentais como o Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional (MAOTDR), as concessões das praias, os utentes da praia com mobilidade condicionada e os restantes utentes da praia.

Todos estes *stakeholders* são considerados secundários e externos. Mas através da matriz de poder *versus* interesse irá perceber-se onde se posicionam estes *stakeholders* consoante o seu interesse na empresa e o poder sobre esta (Eden e Ackerman, 1998). Os *stakeholders* chamados de “Jogadores” são os que têm um interesse e força mais significativos, neste caso consideramos o Instituto Nacional da Água e a Autoridade Marítima Nacional. Os “Sujeitos” são os que têm interesse, mas pouco poder, neste caso seriam os utentes da praia com mobilidade condicionada, pois são os que têm maior interesse, no entanto têm pouco poder. Os “Definidores de Contexto” são os que têm poder, mas pouco interesse, neste caso temos as Entidades governamentais e, como exemplo, o Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional (MAOTDR). As “Multidões” que têm pouco interesse e pouco poder, podem ser considerados os restantes utentes das praias.

Figura 11: Matriz poder vs interesse (Fundação Vodafone Portugal)



Fonte: Eden e Ackerman (1998)

#### 2.8.4 Questão 4

**Avalie a Responsabilidade Social praticada pela empresa Vodafone recorrendo ao processo utilizado por Galant e Cadez (2017).**

Para avaliar devidamente a Responsabilidade social praticada pela empresa Vodafone e a sua Fundação, vamos recorrer ao processo utilizado pelos autores Galant e Cadez (2017). Este processo de avaliação é composto por quatro formas: (1) índice de reputação; (2) análise de conteúdo; (3) entrevistas; (4) medidas unidimensionais.

A **primeira fase** é analisar os índices de reputação. Esta análise foi feita apenas a nível nacional, ou seja, analisando índices portugueses de empresas que atuam em Portugal. Como se pode ver no caso, a Vodafone Portugal encontra-se no presente ano em primeiro lugar das empresas de telecomunicações do Global RepScore Pulse realizado pela OnStrategy em parceria com o Corporate Excellence Foundation. Em 2018, a Vodafone Portugal posicionou-se também em primeiro lugar na categoria das operadoras de telecomunicação, tal como no ano anterior de 2017, sendo que no ranking geral de todas

as empresas, posicionou-se em 32º lugar no Market Reputation Index (Índice de reputação de mercado) que é realizado pela empresa Marktest.

Numa **segunda fase** temos a análise de conteúdos, isto é, a análise dos websites, relatórios de Responsabilidade Social da Vodafone Portugal e relatórios da Fundação Vodafone Portugal.

Para esta análise recorre-se ao processo implementado por Castelló e Lozano (2011) que nos oferecem ferramentas para entender a retórica dos Relatórios de Responsabilidade Social. Os três tipos possíveis de retórica são: a) Estratégica; b) Institucional e c) Dialética. A retórica Estratégica é a que está baseada no paradigma científico-económico e inclui tudo o que esteja relacionado com a operacionalização, a reputação, a inovação, a estratégia e a governação. Esta retórica interpreta instrumentalmente a Responsabilidade Social, baseando-se no pressuposto que as empresas devem maximizar o valor para os seus acionistas, ou seja, focando-se no objetivo a curto e médio prazo. Esta retórica aborda temas como: a operacionalização, reputação, inovação, ligação estratégica e administração

A retórica Institucional está baseada nos fundamentos das teorias da Responsabilidade Social das Empresas, isto é, vai ao encontro dos conceitos da teoria dos *stakeholders* e do próprio conceito de sustentabilidade. Esta retórica aborda temas como: diálogo com os *stakeholders*, RSE, filantropia e sustentabilidade.

A retórica Dialética é a que visa melhorar o discurso entre a empresa e os seus *stakeholders*, visa a concordância das diferentes partes de uma empresa nas questões sociais, por exemplo. Aborda temas como: padrões globais, cidadania, *accountability* (responsabilidade), agenda global, parceria, foco na questão, inclusividade e contribuição social.

Assim, fazendo um resumo dos três tipos de retóricas, a Estratégica procura uma legitimidade pragmática baseada no raciocínio económico, a Institucional, por outro lado, refere-se à legitimidade cognitiva e, por fim, a Dialética procura estabelecer uma legitimidade moral (Castelló e Lozano, 2011).

Neste caso, deve analisar-se as mensagens do CEO nos relatórios de Responsabilidade Social da Vodafone (últimos 4 anos), estas encontram-se anexadas ao caso (anexo B). Nas mensagens é possível perceber que as estratégias são sempre mencionadas a longo-prazo o que retira a possibilidade da Vodafone se envolver na Responsabilidade Social Estratégica. Devido ao facto das mensagens se referirem a boas práticas de negócio e a

abordar temas como o diálogo com os *stakeholders*, a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade, considera-se uma estratégia de Responsabilidade Social Institucional. Esta não é tão genuína como a Responsabilidade Social Dialética, mas é demonstrativa de práticas de Responsabilidade Social da empresa.

Para além da observação dos índices de reputação e a análise dos conteúdos publicados pelas empresas, que por vezes não chegam para medirmos a Responsabilidade Social, é necessário que se proceda a entrevistas para que se possa obter mais informações necessárias. Deste modo, é necessário ir a uma **terceira fase** que consiste em observar o conteúdo retirado das entrevistas realizadas não só a quem pertence à empresa, mas também aos seus *stakeholders*, para que a análise seja o mais correta possível. Pela análise feita às entrevistas, vemos que, de um modo geral, tudo o que a Presidente da Fundação Vodafone referia como as práticas da empresa, ia ao encontro do que era dito pelos vários *stakeholders* entrevistados, quer fosse acerca da veracidade dos compromissos, quer da comunicação feita entre a fundação e os *stakeholders*.

Por último, a **quarta fase** consiste nas medidas unidimensionais. Neste caso optou-se por olhar para os números relativos às vidas salvas pelo projeto nos seus primeiros 10 anos de existência e para o número de pessoas com dificuldades que foram assistidas. Recorrendo ao caso, conclui-se que foram salvas 726 vidas e assistidos 1188 banhistas.

Num modo geral, observando estas quatro fases, é possível avaliar que a Vodafone e a sua Fundação implementam boas estratégias de Responsabilidade Social e praticam atividades sustentáveis benéficas para a sociedade e com impacto positivo para os seus *stakeholders*.

## **2.9 Slides da resolução do caso**

Os slides deste caso encontram-se anexados (Anexo C).

## Bibliografia

- Abbott, W. F. 1979. On the measurement of corporate social responsibility : self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Review*, 22(3): 501–515.
- Aguinis, H., & Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4): 932–968.
- Ann, N., Wayne, T., & Hecker, R. 2013. Proactive CSR : An empirical analysis of the role of its economic , social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance, *Journal of Business Ethics*: 383–402.
- Aras, G. 2010. Managing corporate performance investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(3):229-254.
- Bansal, T., & Song, H. 2017. Similar but not the same : Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11: 105-149.
- Belz, F.-M., & Peattie, K. 2009. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. Chichester: Wiley.
- Benson, M., & Reilly, K. O. 2009. Migration and the search for a better way of life : a critical exploration of lifestyle migration, 57 (4): 608-625.
- Bernstein, B. 2000. *Pedagogy, Symbolic Control and Identity* ( Revised Edition). New York and Oxford: Littlefield Publishers.
- Blitfield, J. 1991. *The Rhetoric of RHETORIC: The Quest for Effective Communication*. Rhetoric & Public Affairs.
- Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497–505.
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts , Research and Practice. *International Journal of Management Review*, 12(1)
- Castelló, I., & Lozano, J. M. 2011. Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1): 11–29.
- Chakraborty, U. K. 2015. The Researchers. *International Journal of Research*, 1(I): 23–46.
- Clarkson, M. 1995. A stakeholder framework and evaluating for analyzing corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1): 92–117.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. 2011. Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1): 86–100.
- Davis, I. 2005. What is the business of business ? *McKinsey Quarterly*, 3.
- Davis, K. 1973. The Case for and Against Business Assumption of Social responsibilities. *Academy of Management Journal*, (16): 2.
- Devinney, T. 2009. Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*. 7–8.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65–

- Economist, T., & Vol, L. 2004. Two-faced capitalism - Corporate social responsibility. *The Economist*, 370: 53–54.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. 2014. *Making Sustainability Work*. Berrety-Koehler Publishers.
- Freeman, R. . 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*
- Galant, A., & Cadez, S. 2017. Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1): 1–18.
- Hastings, G., & Angus, K. 2011. When is social marketing not social marketing?. *Journal of Social Marketing*, 1(1): 45-53.
- Hayek, F. 1969. *Studies in Philosophy, Politics, and Economics*. London: Routledge.
- Jain, S. 2015. Relationship between Corporate Social Responsibility and Consumer Behaviour. *Journal of Business and Management*, 6(8): 76–78.
- Kunz, M. 2014. A preliminary examination of sustainable disclosures on Fortune 500 company websites. *Electronic Business Journal*, 13(8): 463-482.
- Kurucz, E., & Colbert, B. 2008. The Business Case for Corporate Social Responsibility. *Oxford University Press*, 83-112.
- Logsdon, J. M., & Lewellyn, P. G. 2000. Expanding Accountability to Stakeholders: Trends and Predictions. *Business & Society Review*, 105(4): 419.
- Lubin, D. A., Esty, D. C. 2010. The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88: 5.
- M. Oliver, C. 1991. Strategic Responses to Institutional Process. *The Academy of Management Review*, 16.
- Marais, M. 2012. CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility. *Society and Business Review*, 7: 1–18.
- Matten, D., & Moon, J. 2004. *Corporate Social Responsibility Education in Europe*. *Journal of Business Ethics*, 323–337.
- McWilliams, A. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1):117-127.
- Menon, A., Menon, A. 1997. Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61 (1): 51–67.
- Montiel, I. 2008. and Corporate Sustainability Separate Pasts. *Common Futures*, 245–269.
- Murphy, L. 2005. Transformational Leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management*, 13(2).
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. 2014. *Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de outubro de 2014*, 2014(2): 1–9.
- Perelman, C. 1970. *Traité de l'argumentation: la nouvelle rhétorique*. Bruxelles: Éditions de l'Institut de Sociologie de l'Université Libre De Bruxelles.
- Pirnea, I. C., Olaru, M., Moisa, C. 2011. Relationship between corporate social responsibility and social sustainability. *Economy Transdisciplinarity Cognition*; Bacau, 14 (1): 36–43.
- Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, and M. R. R. 2009. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Inovation. *Harvard Business Review*, 1–13.
- Reinecke, J. 2012. The Emergence of a Standards Market : Multiplicity of Sustainability Standards in the Global Coffee Industry. *Organization Studies*, 33: 5-6.

- Ryan, E. E. 1984. Aristotle's theory of rhetorical argumentation. *University of California Press*, 211–213.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. 2014. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility : Business and Society Seen From a Habermasian Perspective. *The Academy of Management Review*, 32(4):1096-1120.
- Schneper, W. 2015. Organizational Drivers of Corporate Social Responsibility: Disentangling Substance from Rhetoric. *SAM Advanced Management Journal*, 80(1): 20–32.
- Simaens, A., & Koster, M. 2013. Reporting on sustainable operations by third sector organizations. *Public Management Review*, 15: 37–41.
- Social Europe. 2014. Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union.
- Spence, M., Quarterly, T., & Aug, N. 2008. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355–374.
- Steurer, R., Martinuzzi, A., & Margula, S. 2012. Introducing CSR as a Political Variable with Regional Variations, 227(June 2011): 206–227.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy : Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Van Der Merwe, A. W. A. J., Puth, G. 2014. Towards a Conceptual Model of the Relationship between Corporate Trust and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 17 (2): 138–156.
- WCED. 1987. Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future Acronyms and Note on Terminology Chairman's Foreword.
- Webster, J. 2009. Principles of Systematic Theology. *International of Systematic Theology*, 11(1).
- Werbach, A. 2009. Strategies for Sustainability: A Business Manifesto. *Harvard Business Press*.
- Zerbini, F. 2017. CSR Initiatives as Market Signals : A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(1): 1–23.

## Anexos

### Anexo A – Questões colocadas aos entrevistados

| I. Questões colocadas à Dra. Luísa Pestana (FVP)   | Fontes                         |
|--|--------------------------------|
| 1. Qual o impacto da criação desta Fundação para a própria marca Vodafone?   | -                              |
| 2. Como descreveria a RSE no contexto da Vodafone e da Fundação?   | -                              |
| 3. Qual é a relação das estratégias da RSE com as estratégias da própria marca da Vodafone?  | -                              |
| 4. Como é feita a comunicação da Fundação com os <i>stakeholders</i> ?   | Marais, 2012                   |
| 5. Qual o papel dos <i>stakeholders</i> nas decisões relacionadas com a RSE da Vodafone e da Fundação? Qual é o horizonte temporal das estratégias de RSE tomadas pela Vodafone Portugal e Fundação? | Suchman, 1995;<br>Marais, 2012 |
| 6. De todas as iniciativas da Fundação, qual seria a que mais destacaria? Pode fazer um enquadramento dessa mesma iniciativa?  | -                              |
| 7. Considera que essa iniciativa teve um maior impacto para que <i>stakeholders</i> ? Seria possível referenciá-los para que pudesse também entrevistá-los   | -                              |
| 8. Se tivesse que deixar uma mensagem aos <i>stakeholders</i> da (Fundação) Vodafone Portugal, qual seria?   | Castelló e<br>Lozano, 2011     |

| <b>II. Questões colocada à Engenheira Albina Quadrado (APA)</b>   | Fontes       |
|---|--------------|
| 1. Qual foi o seu papel no projeto do Programa Praia Saudável?  | -            |
| 2. Como descreve o processo que levou à parceria entre a Fundação Vodafone Portugal e o Instituto Nacional da Água para este projeto?   | -            |
| 3. Como descreve este programa e até que ponto a sua implementação foi ao encontro do que estava planeado?  | -            |
| 4. Como era feita a comunicação da Fundação com os <i>stakeholders</i> , nomeadamente com o então Instituto Nacional da Água?   | Marais, 2012 |
| 5. Como descreve o impacto desta iniciativa para o então Instituto Nacional da Água e restantes <i>stakeholders</i> ? Poderia referenciá-los para que pudesse também entrevista-los | -            |
| 6. Se o programa começasse hoje, quais as alterações que sugeria?   | -            |

| <b>III. Questões colocadas à Dra. Odete Nunes (CNBC)</b>  | Fontes |
|---|--------|
| 1. Qual o seu papel nesta Instituição?  | -      |
| 2. Como descreve este programa e quais as diferenças que sente atualmente na acessibilidade das praias?       | -      |
| 4. Quais as alterações que sugeria para este programa?  | -      |
| 5. Qual o impacto que este programa teve na vida dos utentes da instituição?                                  | -      |
| 6. Associa este projeto à marca? Qual considera ser o impacto da relação dos <i>stakeholders</i> com a marca? | -      |

| <b>IV. Questões colocadas ao Dr. Carlos Pereira (INR)</b>   | Fontes |
|---|--------|
| 1. Qual era o seu papel na implementação do projeto do Programa Praia Saudável?                               | -      |
| 2. Como descreve este programa e até que ponto a sua implementação foi ao encontro do que estava planeado?    | -      |
| 3. Como descreve o impacto desta iniciativa para os seus <i>stakeholders</i> ?                                | -      |
| 4. Se o programa começasse hoje, quais as alterações que sugeria?   | -      |
| 5. Qual o impacto que este programa teve na sua vida (como utente ou como familiar)?                          | -      |
| 6. Associa este projeto à marca? Qual considera ser o impacto da relação dos <i>stakeholders</i> com a marca? | -      |

| <b>V. Questões colocadas ao Comandante Nuno Leitão (ISN)</b>   | Fontes       |
|--|--------------|
| 1. Qual foi o seu papel no projeto do Programa Praia Saudável?   | -            |
| 2. Como descreve este programa e até que ponto a sua implementação foi ao encontro do que estava planeado? | -            |
| 3. Como era feita a comunicação da Fundação com os <i>stakeholders</i> ?                                   | Marais, 2012 |
| 4. Como descreve o impacto desta iniciativa?   | -            |
| 5. Se o programa começasse hoje, quais as alterações que sugeria?  | -            |

# Anexo B – Mensagens do CEO nos Relatórios de Responsabilidade Social da Vodafone Portugal (Últimos 4 anos)

## Mensagem do CEO Mário Vaz no RRS 2017/2018:

### Mensagem CEO

As tecnologias da informação e comunicação têm hoje um impacto incontestável na sociedade, abrangendo todas as áreas da economia ao impacto social e das relações humanas, transformando a forma como as pessoas comunicam e como as empresas fazem negócio, contribuindo para criar uma sociedade mais equilibrada e sustentável. É nesta área que a Vodafone Portugal deixa a sua marca há mais de 25 anos, primeiro na criação da rede móvel mais avançada do mercado e depois na continuidade do investimento para implementar a visão da convergência das redes. Respondemos às necessidades dos nossos Clientes de ligação através da rede fixa, móvel e de serviços de televisão, mas entendemos esse suporte à internet das coisas (IoT), que permite ligar praticamente todos os dispositivos para recolher e tratar mais informação, obtendo soluções mais inteligentes para as nossas casas, as empresas e as cidades.

O investimento realizado pela Vodafone em infraestruturas de rede e desenvolvimento de serviços inovadores é a base do desenvolvimento de novas soluções que trazem melhorias significativas à qualidade de vida dos nossos Clientes e à competitividade das Empresas, ajudando a transformar a economia e a sociedade.

**As tecnologias permitem criar novas oportunidades de emprego, transformam áreas da economia que vão da indústria à agricultura, melhoram a educação e ajudam a promover estilos de vida mais saudáveis e um ambiente sustentável, com especial resultado na inclusão social.**

Este é o mundo de inovação onde a Vodafone Portugal se quer continuar a distinguir e o reconhecimento do mercado da elevada qualidade e dinâmica da Empresa incentivam-nos a manter o rumo alinhado com a nossa visão de futuro de transformação numa Digital Telco, materializada na adoção de competências, ferramentas e mindsets digitais.

Os resultados financeiros mostram que estamos no caminho certo. A Vodafone Portugal consolidou a tendência de crescimento que é reflexo de um posicionamento estratégico diferenciador num setor cada vez mais competitivo, convergente e altamente inovador. O volume de vendas e prestações de serviços cresceu 2.6% face ao ano anterior para os 1.011.6 milhões de euros e no último ano fiscal a rentabilidade operacional da Vodafone Portugal foi de 31.9%, uma subida de 4.7% que resulta maioritariamente do incremento da margem do negócio fixo, sendo acompanhada pelo crescimento do número de Clientes.

Sabemos, porém, que os resultados económicos não são tudo. Num enquadramento económico desafiante, com um cenário cada vez mais competitivo, queremos manter o equilíbrio entre a área financeira e a sustentabilidade, que está no ADN da Vodafone Portugal desde o primeiro dia. É nossa responsabilidade trabalhar com as comunidades e o relatório de Responsabilidade Social que todos os anos apresentamos é mais uma vez a prova de que a Empresa mantém o investimento em projetos que promovem as áreas sociais e ambientais, contribuindo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que são os pilares base de uma sociedade moderna e equilibrada, capaz de gerar emprego e riqueza, respeitando, natureza e os direitos humanos.

Estes princípios refletem-se em todos os aspetos da nossa atividade, desde a estratégia de negócio às operações do dia a dia, e estão bem integrados na cultura da Vodafone Portugal. Os diversos projetos que a Empresa tem vindo a desenvolver na vertente da eficiência energética, com ganhos sucessivos na redução de consumos que contribuem na ação contra o aquecimento global, e o desenvolvimento de iniciativas de criação de cidades e comunidades sustentáveis, como o projeto piloto da Smart Mountain Village, são alguns exemplos em que temos colocado o nosso empenho e criatividade, ligando comunidades que até agora estavam isoladas e quase esquecidas.

Os apoios a grupos mais fragilizados da sociedade, como os idosos e os jovens, estão também no centro de alguns dos projetos cujo detalhe encontra nas páginas deste relatório, e que abrangem apoio ao estudo com a plataforma CiberEstudo, a formação em competências de TI com a Geração Net Sénior e o apoio ao empreendedorismo. Nesta área temos vários programas de capacitação de jovens e de aceleração de ideias que podem ajudar startups, serviços e produtos inovadores a ganhar asas no mundo do 5G e Smart Cities.

**Escolhemos com cuidado as iniciativas em que apostamos, desenvolvidas em articulação com entidades de reconhecida credibilidade, organismos públicos ou organizações não governamentais, sendo os investimentos focados nas áreas do Ambiente, Educação, Saúde e Segurança, onde sabemos que podemos marcar a diferença e maximizar o impacto.**

No ano fiscal que terminou a 31 de março de 2018, a Vodafone Portugal investiu um milhão seiscientos e vinte cinco mil oitocentos e dez euros (1.625.810 euros) em iniciativas previstas no programa de Responsabilidade Social. Este valor inclui o montante assumido pela Vodafone Portugal no ano fiscal 2017 referente ao donativo a conceder à Fundação Vodafone Portugal. Mesmo em contextos cada vez mais desafiante, este é o modelo que queremos continuar a desenvolver. A estratégia da Vodafone Portugal é de longo prazo e o compromisso com a sociedade portuguesa está bem vincado em todos os investimentos que fazemos, por isso vamos continuar a reforçar o nosso empenho e energia nos projetos de Sustentabilidade que ajudem a criar um mundo melhor.

*Mário Vaz*  
Presidente e CEO  
Vodafone Portugal

Mário Vaz  
Presidente e CEO  
Vodafone Portugal



## Mensagem do CEO Mário Vaz no RRS 2016/2017:

### MENSAGEM DO CEO

**Este ano a Vodafone Portugal assinala os 25 anos de atividade comercial, um marco importante que acompanha o desenvolvimento de um setor que é de grande relevância na economia portuguesa e que tem o potencial para transformar a vida das pessoas e das empresas. É para isso que trabalhamos, procurando um equilíbrio saudável entre os resultados económicos e os princípios de sustentabilidade que defendemos desde o primeiro dia de operação da empresa, a 18 de outubro de 1992.**

O compromisso com a Sustentabilidade, aliado a uma visão de longo prazo, está impresso no ADN da Vodafone Portugal, sempre atenta aos impactos do negócio na Sociedade. É isso está bem espelhado no Relatório de Responsabilidade Social que apresentamos nas próximas páginas, onde partilhamos com a Comunidade os principais projetos e resultados alcançados.

Não é possível hoje viver sem comunicações, sem telefone e sem internet, e por isso investimos permanentemente para melhorar a cobertura e qualidade da nossa rede fixa e móvel, desenvolvendo mais e melhores serviços que respondem às necessidades de uma Sociedade do Conhecimento e uma Economia Digital.

Este investimento é reconhecido pela comunidade e tem sido consolidado com a crescente confiança dos nossos Clientes que, ano após ano, mantêm a sua ligação à Vodafone Portugal e alargam a gama de produtos subscritos. Muitos começaram ainda pelas redes móveis de segunda geração e desfrutam agora das melhores ligações em 4G/LTE, serviços de fibra ótica, conteúdos e aplicações de maior qualidade. É esta confiança dos nossos Clientes nos nossos serviços que nos permite, pelo segundo ano consecutivo, aumentar a nossa quota de mercado de receitas de serviço de telecomunicações.

A este propósito refere-se que, contrariando uma tendência que se assinalou nos últimos anos,

este último exercício trouxe bons resultados para o mercado de telecomunicações em Portugal e particularmente para a Vodafone. O ano fiscal que concluímos a 31 de março de 2017 ficou marcado pela inversão da tendência de queda do setor das comunicações, que nos últimos oito anos consumiu mais de um quarto da receita. A Vodafone Portugal superou expectativas e cresceu 1,7%, que se fez num crescimento de 1%.

Os números significam, para a Vodafone e para a Equipa que tenho a honra de liderar, a concretização de uma estratégia de diversificação de negócio e de fortes investimentos que solidificam a nossa posição enquanto operador de referência no segmento móvel, mas com reforço da presença e credibilidade no segmento fixo, seguindo a tendência do mercado que é cada vez mais convergente.

Ao fim de quatro anos de aposta nas redes de fibra e mais de 500 milhões de euros de investimento, contamos com 2,7 milhões de casas e empresas ligadas a uma rede de última geração. No setor móvel a modernização da rede 4G/LTE faz com que a Vodafone esteja ainda mais bem preparada para garantir aos clientes maior velocidade e menor latência, de forma e que possam tirar o melhor partido da tecnologia para entretenimento, informação, comunicação ou como ferramenta de trabalho num mundo crescentemente digital. Os números não são tudo e não contam toda a história, mas é com orgulho que toda a Equipa



Mário Vaz  
Presidente e CEO  
Vodafone Portugal

da Administração e todos os Colaboradores reconhecem os resultados que permitem a sustentabilidade da Vodafone Portugal e o reforço do contributo para a economia portuguesa, a criação de emprego, o investimento nas infraestruturas e também o desenvolvimento das componentes de Responsabilidade Social abordadas neste Relatório. Mesmo numa conjuntura de racionalização de custos, o compromisso com a Sustentabilidade continua a ser uma componente relevante da estratégia da Vodafone Portugal, promovendo programas de responsabilidade social focados na área social e ambiental que são operacionalizados diretamente pela Empresa ou através da Fundação Vodafone Portugal.

Já com 16 anos de atividade, a Fundação tem focado os seus esforços na seleção de programas com uma duração superior a um ano, desenvolvidos com parceiros da sociedade civil, de mérito reconhecido. Apesar do contexto socioeconómico mais desafiante dos últimos anos a Fundação Vodafone Portugal aplicou, neste exercício um total de 1.493.580 euros em projetos de reconhecida utilidade pública e interesse para a Sociedade.

O Programa Praia Saudável, que conta com mais de uma década de existência e permitiu tornar as praias mais seguras, é um marco entre as iniciativas da Vodafone Portugal, mas há muito mais projetos para

referir, como os Circuitos Ciência Viva, o programa SmartFarmer e as iniciativas desenvolvidas na área de acessibilidade, com a adaptação dos produtos e serviços Vodafone às necessidades dos utilizadores cegos, amálgas ou surdos. Destaco ainda as várias iniciativas promovidas para os Jovens, designadamente as ações realizadas em conjunto com escolas do ensino superior e secundário, a disponibilização de estágio e a criação do Vodafone Power Lab. O envolvimento dos jovens e o aprofundamento de competências digitais é muito importante para que Portugal reforce a sua participação de forma mais ativa numa Europa do Conhecimento. Todas as iniciativas contam com o empenho e profissionalismo que a equipa da Vodafone Portugal coloca nestes projetos e que é um elemento crucial para o seu sucesso. Os vários projetos que recebem apoio da Vodafone Portugal ou da Fundação Vodafone Portugal são acompanhados de forma exigente e este é o modelo que queremos continuar a desenvolver, aplicando a nossa energia e criatividade para criar um mundo melhor.

*Mário Vaz*  
Presidente e CEO  
Vodafone Portugal

## Mensagem do CEO Mário Vaz no RRS 2015/2016:

### Mensagem do CEO

O sector das comunicações tem um impacto profundo na transformação da vida das pessoas e das empresas, que se reflete na forma como comunicamos, como estudamos, como trabalhamos e fazemos negócios. Hoje ninguém se imagina a viver sem um telefone e sem internet, e isso define muita da responsabilidade que a Vodafone Portugal assumiu desde o primeiro dia em Portugal, quando se propôs transformar os serviços móveis através de uma rede de grande qualidade técnica, fiabilidade e inovação, com serviços competitivos que chegassem a cada canto do país, reduzindo distâncias e permitindo a inclusão de toda a Sociedade. É esse o trabalho que continuamos a fazer todos os dias, com todo o empenho e paixão dos Colaboradores e o apoio do Acionista.



A visão da convergência das redes fez com que antecipássemos também essa mudança no mercado, respondendo às necessidades dos nossos Clientes através da rede fixa, móvel e de serviços de televisão, mas estendendo esse suporte à internet das coisas (IoT), que permite ligar praticamente todos os dispositivos para conseguir recolher e tratar mais informação, obtendo soluções mais inteligentes para as nossas casas, as empresas e as cidades. A visão é tão válida em espaços urbanos como em áreas rurais, a título de exemplo o Sabugoeiro onde instalámos a primeira Aldeia Inteligente de Montariz.

Este é o mundo de mudança e inovação em que a Vodafone Portugal se quer continuar a distinguir. Os desejos e aspirações dos nossos Clientes, Fornecedores e Colaboradores, entre outros Stakeholders que compõem o ecossistema em que a Vodafone atua a nível nacional e internacional, ajudam a Empresa a definir as suas linhas estratégicas e inspiram as nossas decisões de negócio.

Em termos de desempenho económico, o ano fiscal que agora termina assinala um ponto de viragem

do mercado face ao período de maior retração que atravessámos nos últimos anos. Este foi um ano de sucesso para a Vodafone Portugal, em que vimos ser reforçada a nossa posição competitiva, sustentada na inovação, na aposta na convergência e no reconhecimento dos Clientes, que mantêm a sua confiança na Empresa e na qualidade dos serviços, reconhecidos por diversos estudos e prémios conquistados.

Como resultado do ambicioso plano de investimento na rede de fibra da Vodafone Portugal, conseguimos atingir, no final de 2015, uma cobertura de 2,37 milhões de casas com rede de fibra, um número que tem contribuído para o crescimento sustentado da base de Clientes de banda larga fixa e de serviços de IPTV. A adição líquida de novos Clientes revela uma subida de 63,4% face ao ano anterior, mas a Vodafone Portugal conseguiu também uma maior taxa de permanência na sua rede e mantém a confiança de muitos Clientes que continuam fiéis à Empresa.

Encaramos estes números com grande satisfação. Sabemos que os resultados financeiros não são tudo,

mas são importantes para permitir a sustentabilidade da Vodafone Portugal, mantendo e reforçando o contributo para a economia portuguesa, a criação de emprego, o investimento nas infraestruturas e também para o desenvolvimento das componentes de Responsabilidade Social focadas neste Relatório.

O trabalho que a Fundação Vodafone Portugal tem vindo a realizar nos últimos 15 anos, com grande proximidade da sociedade civil e em completa integração com a estratégia da Vodafone, é um dos pilares desta visão de sustentabilidade que temos bem presente na missão da Empresa e que é um motivo de orgulho para todos os Colaboradores. Acompanho de forma próxima muitas das decisões na área da Responsabilidade Social e é com grande satisfação que vejo no terreno os resultados práticos do empenho e da paixão que é colocada nestas iniciativas.

Programas como a Praia Saudável que nos últimos dez anos ajudou a tornar mais seguras as praias portuguesas e equipar as zonas balneares, permitindo também a acessibilidade a banhistas com mobilidade reduzida, ou mesmo o Bright Future,

são apenas alguns dos exemplos de iniciativas nas quais a Vodafone Portugal e a Fundação Vodafone Portugal têm dado o seu contributo. No ano fiscal de 2015-2016 investimos cerca de 2 milhões de euros em iniciativas de reconhecida utilidade pública e interesse para a Sociedade, mas mais do que o investimento financeiro, aplicámos também o nosso know-how único em tecnologias da informação e comunicação e envolvemo-nos na gestão e definição dos projetos, procurando garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

Este é o caminho que queremos seguir. Sabemos que a conjuntura económica do país continua a apresentar desafios mas vamos continuar a investir na nossa rede e nos serviços, garantindo a inovação e a qualidade que os Clientes sempre reconheceram. E queremos manter também o investimento na Responsabilidade Social, uma área onde podemos continuar a fazer a diferença e a melhorar a vida dos portugueses.

## Mensagem do CEO Mário Vaz no RRS 2014/2015:



### MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O equilíbrio entre as vertentes económica, social e ambiental fazem parte da matriz da Vodafone Portugal e da visão de longo prazo da Empresa para um desenvolvimento sustentável em parceria com a Sociedade Portuguesa, os Clientes, os Fornecedores e os Acionistas. É esta abordagem está bem patente neste Relatório de Responsabilidade Social que apresentamos nas próximas páginas.

O ano fiscal que agora termina foi determinante na afirmação e execução da estratégia da Vodafone Portugal, reforçando a sua posição como operador global de telecomunicações de referência e o reconhecimento dos Stakeholders, que mantêm a confiança na Empresa e reconhecem a qualidade e inovação dos seus produtos e serviços.

Os resultados que alcançámos em 2014-2015, fruto de um trabalho intenso e que envolveu toda a Empresa e Colaboradores, fazem com que tenhamos razões fundamentadas para nos sentirmos satisfeitos com as metas alcançadas, e elevaram a confiança reforçada nos objetivos que traçámos para o próximo ano fiscal.

Estes resultados medem-se em número de expansão da rede de fibra ótica de última geração, no crescimento da base de Clientes e da notoriedade da Vodafone Portugal nos serviços fixo e de televisão, que se somam ao reconhecimento elevado que a Empresa já possui no segmento móvel. Mas ultrapassam também esta perspetiva financeira e de quotas de mercado para se estenderem à Sustentabilidade e ao contributo para a Sociedade.

Na atual conjuntura económica a Vodafone Portugal encara com muita seriedade a sua responsabilidade de continuar a investir para gerar riqueza, fomentar a criação de emprego e ajudar a desenvolver o ecossistema de Fornecedores e parceiros, e toda a economia portuguesa. O investimento que estamos a fazer em alargar a cobertura de fibra da Vodafone Portugal, que deve chegar aos 2,1 milhões de casas até final de 2015, é uma das vertentes, que se soma à aposta na atração de centros de competências internacionais.

A área de Responsabilidade Social continua a ser um dos pilares mais relevantes e onde a Vodafone Portugal tem uma forte aposta, operacionalizada pela Fundação Vodafone Portugal que já soma mais de 13 anos de trabalho de grande mérito e reconhecimento. Desde que nasceu a Empresa que colocou muito bem o papel que a Responsabilidade Social tem na Vodafone Portugal, quer no trabalho feito com os Colaboradores quer nos projetos de desenvolvimento para a Sociedade, e o meu compromisso pessoal mantém-se como CEO no apoio ao investimento em iniciativas que promovam esta área, em total equilíbrio com as vertentes de competitividade económica, social e ambiental.

Com um trabalho muito próximo da sociedade, a Fundação Vodafone Portugal continua a ser um motivo de orgulho para todos os Colaboradores e é uma das vertentes relevantes da Responsabilidade Social da Empresa aplicando o investimento feito em projetos de grande impacto e reconhecimento global, como a Praia Saudável que já soma 10 anos. O apoio a programas de formação em novas tecnologias, como o Gestão Net Sénior desenvolvido desde 2010 em parceria com a Câmara de Odivelas, é também um dos exemplos de como uma Empresa pode contribuir para a inclusão e a melhoria da qualidade de vida dos seniores, ensinando-os a usar um computador, a navegar na internet, e estabelecendo as laços com as gerações mais jovens e com a sua Comunidade.

Apesar da situação económica desafiadora e da competitividade acrescida, mantivemos o nível de investimento em programas de Responsabilidade Social, aplicando mais de um milhão e meio de euros, em projetos de relevo para a Sociedade Portuguesa, desenvolvidos com Parceiros de mérito reconhecido e com um apoio e avaliação próximos por parte da equipa de Responsabilidade Social. O contributo que estes parceiros trazem para toda a Sociedade pode ser avaliado nas páginas deste Relatório mas o impacto nestes casos é palpável e é para mim um motivo de orgulho renovado todos os anos.

Temos a convicção de que a estratégia que traçámos para a Vodafone Portugal está a permitir-nos avançar na direção certa e que o trabalho feito por todos os Colaboradores e Parceiros vai continuar a sustentar a confiança dos Clientes e o reconhecimento da Sociedade Portuguesa num futuro que queremos ajudar a construir de forma sustentável.

Como nota final não podia deixar de fazer uma nota de agradecimento ao Dr. António Carapalho, em nome pessoal, dos colegas do Conselho de Administração e de todos os Colaboradores. A forte ligação que manteve a Empresa que ajudou a fundar em 1991, ainda como Tesoureiro, e o seu empenho pessoal na área de Responsabilidade Social, vão perdurar no tempo muito para além da sua saída da função de Chairman da Vodafone Portugal e de Presidente da Fundação Vodafone Portugal.

A Fundação Vodafone Portugal, cuja missão ajudou a promover em 2001, é um instrumento fundamental no desenvolvimento de estratégia de Sustentabilidade da Vodafone Portugal e nos projetos apoiados ao longo destes 13 anos fiscal à marca do seu compromisso com a Sociedade Portuguesa.

## Anexo C- Slides da resolução do caso

### Questão 1

“A Responsabilidade Social pode ter vários ‘lados’”. Comente a afirmação tendo em conta a forma como as empresas podem abordar no geral, e a Vodafone e em particular, a Responsabilidade Social.

### Questão 1



Fonte: [Carroll \(1991\)](#)

## Questão 1

### Bom RSE

Reduzir custos e riscos

Ganhar vantagem competitiva

Desenvolver a reputação e a legitimidade

Criar valor sinérgico

### Mau RSE

Aumentar o *share price*

Problemas sociais e ambientais não trazem retorno económico

Publicidade

### Feio RSE

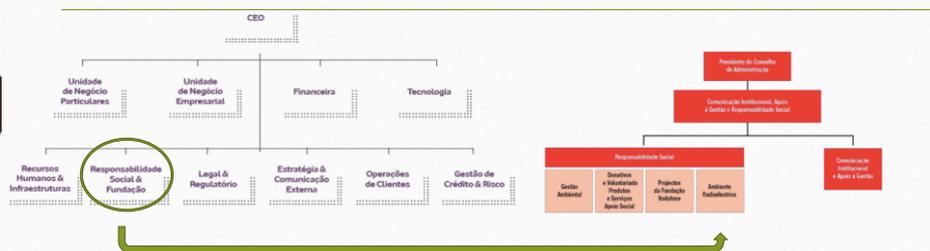
Pouca evidência empírica

Distinção das atividades que são realmente boas

RSE retórica

Fonte: [Devinney \(2009\)](#)

## Questão 1



Fonte: Vodafone Portugal

## Questão 2

Como pode ser estabelecida a comunicação e relação entre as empresas e os seus *stakeholders* num contexto de crescente necessidade de *accountability*? Articule com o caso.

## Questão 2

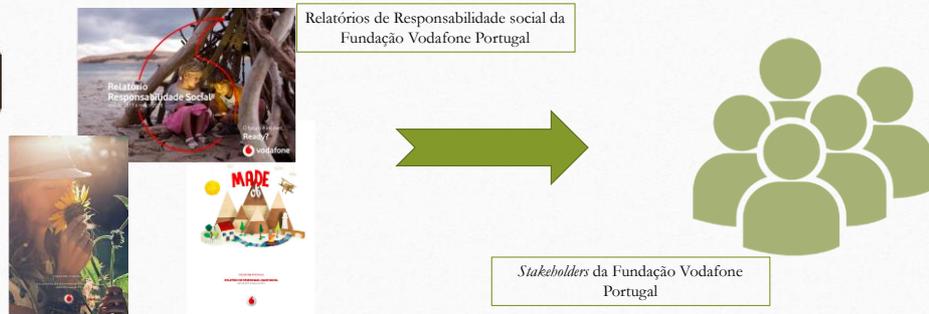
Descreve um comportamento entre duas partes (individuais ou organizações) que tem acesso a diferentes informações



Descreve e explica características e comportamentos da empresa específicos

Prontidão ou preparação de uma empresa para explicar e justificar aos *stakeholders* as suas intenções, julgamentos, atos e omissões, quando estes o pedirem

## Questão 2

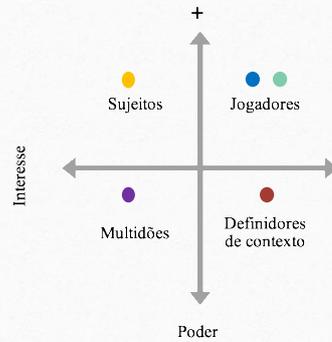


## Questão 3

Identifique os principais *stakeholders* da Fundação Vodafone Portugal e, especificamente, do programa Praia Saudável. Caracterize os *stakeholders* do programa segundo a matriz poder *vs* força.

### Questão 3

Matriz poder vs interesse



- Instituto Nacional da Água
- Autoridade Marítima Nacional
- Utentes com mobilidade condicionada
- Entidades governamentais
- Outros utentes

Fonte: Eden & Ackerman (1998)

### Questão 4

Avalie a Responsabilidade Social praticada pela empresa Vodafone recorrendo ao processo utilizado por Galant & Cadez.

## Questão 4

### Fase 1- Índice de Reputação

- 1º Global RepScore Pulse
- 1º Market Reputation Index (telecomunicação)

### Fase 2- Análise de conteúdos

- Mensagens CEO
- Responsabilidade Social Institucional

### Fase 3- Entrevistas

- Entrevista Presidente FVP
- Entrevistas stakeholders

### Fase 4- Medidas unidimensionais

- Número de salvamentos e número de banhistas com dificuldades assistidos

Fonte: Galant & Cadez (2017)