



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**OS BENEFÍCIOS DO INVESTIMENTO EM MEDIDAS
DE RSE PARA OS RESULTADOS DAS CADEIAS
HOTELEIRAS EM PORTUGAL**

CLÁUDIA SOFIA VILELA VAL-DA-RÃ

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Financeira.

Orientador: Prof. Doutor Miguel Varela

Lisboa

2018

Agradecimentos

Todo este percurso acadêmico desde a primária até ao mestrado apenas foi possível com a presença e ajuda de algumas pessoas, sejam elas apenas passantes durante o percurso ou pessoas que estão sempre presentes na minha vida.

Em primeiro lugar queria agradecer à minha família, em especial ao meus pais e aos meus avós, por todos os esforços que fizeram para que eu tivesse a oportunidade de estudar e por acreditarem em mim e incentivarem-me a lutar pelos meus objetivos, por acreditarem nas minhas capacidades.

Para além da minha família, queria também agradecer às minhas amigas e amigos que sempre estiveram presentes na minha vida e me ajudaram a concretizar o sonho de ser alguém.

Por último, mas não menos importante, queria agradecer a todos os docentes que me acompanharam em todo o percurso escolar e que me ensinaram o melhor possível para que eu hoje pudesse ter as ferramentas necessária para realizar os meus objetivos.

Resumo

Com a crescente globalização começaram a aparecer problemas resultantes do aparecimento de muitas empresas e novos setores de atividade. De forma a atenuar o impacto negativo causado pelas empresas, apareceram os conceitos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. Um dos setores que mais cresceu nos últimos anos foi o turismo e, as empresas, começaram a adotar ações de forma a conseguirem atenuar o seu impacto no ambiente e na sociedade.

Este estudo tem como objetivo perceber se a implementação de medidas de responsabilidade social empresarial contribui de forma positiva para os resultados das cadeias hoteleiras em Portugal e, para isso, foi realizado um questionário às maiores cadeias hoteleiras presentes no país.

Apesar do investimento necessário à implementação deste tipo de medidas, chegou-se à conclusão que, a implementação de medidas de RSE contribui de forma positiva para os resultados das cadeias hoteleiras em Portugal, através da redução dos custos.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial, Resultados, cadeias hoteleiras.

Abstract

The Globalization growth around the world made some problems to appear caused by the innumerous new companies and activities that were created. In order to reduce the negative impact caused by these companies, the concepts of sustainable development and corporate social responsibility showed.

One of the activities that had an enormous growth in the last years was the tourism sector, and with that, the tourism companies started to adopt new behaviours with the purpose to reduce their negative impact on the environment and the society around them.

The purpose of this project is to know if the implementation of corporate social responsibility behaviours contributes in a positive way to the hotel chains of Portugal profits and, for that, it was made a survey to the biggest hotel chains in the country.

In spite of the investment required to the implementation of this kind of measures, this study reached the conclusion that the execution of CRS measures contributes, in positive way, to the hotel chains results in Portugal, through the cost reduction.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Results, Hotel Chains

Índice Geral

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice Geral	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos	viii
Introdução	1
Capítulo I - Revisão de Literatura	2
1.1. Enquadramento teórico de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresaria (RSE)	2
1.1.1. Desenvolvimento Sustentável.....	2
1.1.2. Conceito de RSE	4
1.1.3. Modelos Teóricos de RSE	6
1.4. Adoção de Medidas de RSE na Empresa	17
1.4.1. Motivações	17
1.4.2. Implementação	19
1.5. Impacto das medidas de RSE.....	22
1.5.1. Benefícios das medidas de RSE.....	22
1.3.2. Consequências negativas de não implementar medidas de RSE	24
1.6. Avaliação e certificações de RSE	25
1.6.1 Avaliação das medidas implementadas	25
1.6.2 Certificações	27
1.7. Comunicação das Medidas de RSE.....	31
1.8. Interação com os Stakeholders.....	32
1.9. RSE e o Aumento do Valor da Empresa	35
Capítulo II – Estratégia Metodológica	38
2.1. Método em Ciência Sociais	38
2.2. Esboço da Problemática	47
2.3. Objetivos, Questões de Investigação e Hipóteses	48
2.4. Plano de Investigação e Metodologia	49
Capítulo III – Estudo Empírico	50
3.1. Caracterização do Setor Hoteleiro em Portugal	50
3.2. A RSE no Setor Hoteleiro	51

3.3. Análise dos Resultados	56
Conclusão.....	71
Referências Bibliográficas	74
Anexo I.....	77
Anexo II.....	78
Anexo III.....	84

Índice de Figuras

Figura 1: The Pyramid of Corporate Social Responsibility de Archie B. Carrol	6
Figura 2: 3 Domain Model de Archie B. Carrol e Mark S. Schwartz	9
Figura 3: Distribuição do Setor Hoteleiro por Categoria	50
Figura 4: Distribuição por Tipologia	51
Figura 5: Representação do Impacto do Turismo em Portugal	52
Figura 6: Importância dos temas para os hotéis como prioridade para o negócio e prioridade de atuação para o turismo de Portugal.....	54
Figura 7: Principais cadeias hoteleiras em Portugal.....	77

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Familiarização com o conceito de desenvolvimento sustentável e responsabilidade Social empresarial	57
Gráfico 2: Implementação de práticas de RSE	57
Gráfico 3: Motivações para as cadeias não implementarem práticas de RSE.....	58
Gráfico 4: Motivações para a cadeia implementar práticas de RSE.....	59
Gráfico 5: Medidas de RSE em todos os hotéis da cadeia.....	60
Gráfico 6: Gestão do consumo energético.....	61
Gráfico 7: Gestão do consumo de água.....	62
Gráfico 8: Gestão de Resíduos Sólidos.....	63
Gráfico 9: Relação com os stakeholders externos.....	64
Gráfico 10: Relação com os stakeholders internos.....	65
Gráfico 11: Áreas de Atuação.....	66
Gráfico 12: Certificações Ambientais.....	67
Gráfico 13: Tipos de certificações ambientais.....	68
Gráfico 14: Relatórios ambientais.....	68
Gráfico 15: Benefícios da implementação de medidas de RSE.....	69

Introdução

A RSE (responsabilidade social empresarial) é um conceito que tem cada vez ganho mais importância no setor do turismo, nomeadamente na atividade hoteleira. Os gestores e administradores preocupam-se cada vez mais com a imagem da marca e com os impactos negativos que a sua empresa possa ter.

O objetivo deste estudo é perceber se a implementação de medidas de responsabilidade social empresarial tem benefícios para os resultados das cadeias hoteleiras em Portugal e, para isso, vão ser propostas a validação três hipóteses. A primeira hipótese é “As cadeias hoteleiras adotam medidas de RSE por motivos de publicidade e criação de uma imagem positiva perante os stakeholders.”, a segunda é “As cadeias hoteleiras dão mais importância a medidas que tenham retorno positivo de curto prazo” e por último, a terceira é “A implementação de medidas de RSE contribui de forma positiva para os resultados das cadeias hoteleiras”. Embora apenas a terceira hipótese esteja directamente relacionada com o objetivo principal, também é importante perceber quais as motivações que levam as cadeias hoteleiras em Portugal a adotar este tipo de medidas e se realmente estas só se preocupam com o que possa ter um retorno positivo que curto prazo.

Em primeiro lugar irá ser apresentada uma revisão de literatura, onde estão referidos os temas mais importantes relacionados com a responsabilidade social empresarial e que inclui o desenvolvimento sustentável, o conceito de responsabilidade social empresarial, os modelos teóricos existentes sobre o tema, as motivações e implementação de medidas de RSE, o impacto da implementação de medidas de RSE, a avaliação e certificações, a comunicação das medidas implementadas, a interação com os stakeholders e o aumento dos resultados da empresa através da implementação de medidas de RSE.

Após esta primeira parte, irá ser apresentada a estratégia de metodologia, que engloba uma revisão sobre o método em ciências sociais, o esboço da problemática, os objectivos, questões de investigação e hipóteses e o plano de investigação implementado.

Por último, irá ser apresentado o estudo empírico realizado, incluindo a caracterização do sector hoteleiro em Portugal, a RSE no sector hoteleiro e a análise dos resultados obtidos.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1. Enquadramento teórico de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresaria (RSE)

1.1.1. Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade, com o passar dos anos, tem ganho cada vez mais importância no meio empresarial.

De acordo com Beattie (2017), “a sustentabilidade é, na maior parte das vezes, definida como ir ao encontro das necessidades presentes sem comprometer as necessidades das gerações futuras.”

Da perspectiva da Deloitte, (2003, p.1), o conceito de desenvolvimento sustentável:

“Assenta na harmonização de três dimensões: prosperidade económica, justiça social e qualidade ambiental, tendo por base a convicção de que sempre que se verificar a simultaneidade destas condições se está a garantir a qualidade de vida no presente, sem se comprometer a qualidade de vida das gerações futuras.”

No Website da Tera (2014), está referido que, durante muitos anos, a sustentabilidade para muitas empresas esteve apenas relacionada com o ambiente. Desta forma, as empresas começaram a dar prioridade apenas a aspetos diretamente relacionados com o ambiente e esqueceram-se que a sustentabilidade faz parte de um conceito mais amplo que é o desenvolvimento sustentável.

Vários autores referem que a sustentabilidade tem três pilares essenciais que devem ser a base de uma empresa para ter um comportamento sustentável e um compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Esses pilares são:

➤ **Pilar Ambiental**

O pilar ambiental está relacionado com os comportamentos que as empresas têm, com o objetivo de reduzir a sua pegada de carbono, desperdícios e uso de água, ou seja, a atenuar o impacto negativo que têm no ambiente. As empresas acabam, muitas vezes, por descobrir que ter um impacto positivo no planeta também pode originar um impacto financeiro positivo na empresa (Beattie, 2017).

Este pilar inclui todas as ações adotadas que tenham um impacto direto ou indireto no ambiente quer seja a curto, médio ou longo prazo. Quando uma empresa pratica uma ação com a intenção de contribuir para melhorar o ambiente após ter tido um comportamento prejudicial não é o objetivo deste pilar. Em primeiro lugar é importante procurar minimizar ao máximo os impactos negativos que a empresa tem no ambiente (Tera, 2014).

Um dos desafios deste pilar é que os impactos que a empresa tem no ambiente não é contabilizado na totalidade devido às externalidades que a empresa apresenta (Beattie, 2017).

➤ **Pilar social**

De acordo com Beattie (2017), um negócio sustentável deve procurar ter o apoio da comunidade onde está inserido e dos seus stakeholders internos e externos, nomeadamente os colaboradores. Para conseguir este apoio, a empresa pode ter atitudes como tratar os empregados de forma justa, oferecer um horário flexível e aprendizagem e desenvolvimento de oportunidades contínuas e, em termos da comunidade, ser um bom vizinho e membro da comunidade, oferecer bolsas escolares e investir em projetos públicos locais.

Posto isto, é importante ter em consideração que este pilar vai para além de dar férias ou benefícios aos funcionários, passando essencialmente por ajudar a criar um ambiente de trabalho saudável e promover o desenvolvimento dos colaboradores (Tera, 2014).

➤ **Pilar económico**

Para os negócios se conseguirem sustentar é necessário que consigam obter lucro. Contudo, o lucro não se deve sobrepor aos restantes pilares do desenvolvimento sustentável, uma vez que conseguir lucro a todos os custos não é a base deste pilar. É a junção do pilar económico com o lucro que permite às empresas embarcar em estratégias sustentáveis (Beattie, 2017). Este autor ainda acrescenta que, no fim, este pilar acaba por fornecer um ponto de equilíbrio quando as empresas são forçadas a adotar medidas extremas.

Para que uma empresa respeite este pilar é importante que a mesma seja capaz de produzir e distribuir os seus produtos aos consumidores de forma a promover uma competitividade justa aos restantes concorrentes. Uma empresa não deve obter lucro através da exploração de desequilíbrios que ocorrem à sua volta, como por exemplo más condições de trabalho pois, neste caso, não está a promover um desenvolvimento sustentável (Tera, 2014).

1.1.2. Conceito de RSE

Nos dias de hoje, a preocupação das empresas em serem socialmente responsáveis tem vindo a aumentar, sendo uma das principais razões a grande concorrência presente nos diferentes mercados existentes. Posto isto, vários autores abordam o tema da responsabilidade social empresarial, existindo também, várias organizações que o têm presente nos seus princípios.

A Comissão da Comunidade Europeia define RSE como o "conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo" (2001, p.4). Para Carrol, a definição de RSE tem de incorporar a área económica, legal, ética e filantrópica, afirmando que "a responsabilidade social das empresas inclui as expectativas económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem das organizações em determinada altura" (1979, p.500).

Podemos ainda acrescentar que, segundo o Instituto Ethos, "Responsabilidade Social Empresarial (...) é definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (stakeholders), no curto e no longo prazo." (2007, p.5), e que, " RSE está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal. Cumprir a lei não faz uma empresa ser socialmente responsável." (2007, p.6).

Para além destas instituições, também existem outros autores a definirem o conceito de Responsabilidade Social Empresarial como é o caso de Babo (2012), referindo que a responsabilidade social das empresas "diz respeito ao dever que a empresas têm em assumir o impacto da sua atividade e colmatar os efeitos negativos que possa causar em relação as pessoas, comunidade e ambiente." (2012, p.30).

Contudo, existem perspetivas bastante diferentes do conceito de responsabilidade social acima referido, como é o caso da perspetiva de Friedman (1970), que defende que as empresas não estão a ganhar com atividades de RSE, uma vez que estão a incorrer em custos, e que as mesmas apenas se deveriam focar em aumentar os seus lucros e não em adicionar valor à sociedade. Este autor refere ainda que, a principal responsabilidade do gestor é para com os acionistas, logo deve conduzir o negócio de acordo com os objetivos dos mesmos o que, normalmente, passa por obter o maior lucro possível funcionando de acordo com as regras da sociedade onde está inserido quer em termos de leis ou de costumes éticos. Além disso, ainda acrescenta que, por vezes, o gestor pode estar a usar o

dinheiro dos acionistas para tentar solucionar problemas sociais tais como não aumentar os preços para ajudar a combater a inflação, contratar pessoas desempregadas em vez de pessoas qualificadas para trabalho de forma a diminuir a taxa de desemprego, o que acaba por incorrer em atitudes que não são do melhor interesse do negócio.

Posto isto, Friedman (1970) afirma que o gestor pode sentir a necessidade de estar associado a determinadas causas de responsabilidade social, contudo deve usar o seu dinheiro, tempo e energia e não os recursos da empresa, uma vez que estes devem ser direcionados apenas para atingir os objetivos dos acionistas. No fim, este autor defende que existe apenas uma responsabilidade social das empresas que passa por utilizar os seus recursos e entrar em atividades que contribuam para aumentar os seus lucros, desde que funcione dentro das regras do jogo, isto é, desde que operem num mercado de livre concorrência, sem fraude ou enganar.

Como verificado acima existem diversas definições do conceito de RSE e a forma como é entendido irá depender da perspetiva em que o conceito está a ser abordado. A base da definição do conceito pode ser vista de uma forma bastante parecida entre os diversos autores contudo, a visão do mesmo pode diferenciar consoante a conclusão individual que cada um tem do tema, ou seja, se vê a Responsabilidade Social Empresarial como algo positivo o negativo.

Em resumo, e de acordo com Dias, Varela, Lopes Costa, & Gomes Pedro (2013), pode-se concluir que o conceito de RSE, apesar de ser referenciado e definido por diversos autores, tem sempre em consideração:

- A atitude das empresas na sua interação com os seus stakeholders, seja de forma interna ou externa;
- A RSE retrata assuntos ambientais e sociais;
- A RSE não é, ou não deveria estar separada da estratégia de negócio e das operações da empresa: trata-se de integrar preocupações ambientais e sociais, nas ações e decisões estratégicas do negócio;
- A RSE é um conceito voluntário.

1.1.3. Modelos Teóricos de RSE

Tal como existem diversos autores e instituições a definirem o conceito de RSE, também existem vários modelos e teorias do conceito.

Um dos modelos mais conhecidos é o modelo piramidal de Archie Carrol (1991), que identifica quatro fatores que compõem a RSE. Esses fatores são: económico, legal, ético e filantrópico.

Figura 1 - The Pyramid of Corporate Social Responsibility de Archie B. Carrol



Fonte: Elaboração Própria

Responsabilidade económica: Uma vez que, gerar lucro é o principal objetivo de uma empresa, ser economicamente responsável passa por produzir bens e serviços que a sociedade necessite e queira, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa e que permita satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros dos seus proprietários e acionistas (Daft,2006).

Responsabilidade legal: As empresas devem atender aos seus objetivos económicos dentro das exigências legais (Carrol, 1991). Daft refere alguns exemplos

de atos ilegais que incluem fraude, vender bens com defeitos, enganar consumidores, cobrar por serviços não prestados.

Responsabilidade ética: Comportamentos ou atividades que a sociedade espera que as empresas adotem e que não estão codificados na lei e podem não servir os interesses económicos diretos da empresa (Daft,2006), ou seja, as empresas devem agir com equidade, justiça, imparcialidade e respeitar os direitos individuais. Comportamentos não éticos ocorrem quando as decisões tomadas permitem que a empresa tenha ganhos às custas da sociedade.

Responsabilidade filantrópica: Passam por ações ou comportamentos voluntários e orientados pelo desejo da empresa de ter um contributo social que não seja imposto pela economia, lei ou ética, como por exemplo dar formação a desempregados, providenciar creche para mães trabalhadoras, conduzir programas para ajudar toxicodependentes (Carrol, 1979).

Posto isto, Carrol (1979) refere que a história dos negócios sugere uma primeira ênfase nos aspetos económicos e legais e, mais tarde, nos aspetos éticos e filantrópicos. A responsabilidade social não é separada da performance económica, mas sim uma parte do total da responsabilidade social de um negócio, uma vez que estas quatro áreas não são mutuamente exclusivas.

Para além do Modelo Piramidal de Carrol, mais tarde este autor desenvolveu outro modelo de RSE, mais especificamente, o Modelo de Venn que possui sete categorias resultantes de três domínios principais e sua sobreposição.

Tal aconteceu pois Carrol verificou que o modelo piramidal tinha subentendido uma hierarquia dos domínios de RSE, ou seja, pode-se concluir erradamente que o domínio no topo da pirâmide é o mais importante e o domínio que se encontra na base da pirâmide é o menos importante. Para além disso, o modelo piramidal não consegue compreender a sobreposição dos domínios (Schwartz & Carroll, 2003).

Estes autores também retiraram o domínio da filantropia, sendo que, neste modelo, pode ser inserida no domínio económico ou ético consoante a motivação das ações implementadas.

O Modelo de Venn é composto por três domínios principais: económico, ético e legal. Com este tipo de modelo nenhum dos domínios é de maior ou menor importância que os outros (Schwartz & Carroll, 2003).

Domínio Económico

Neste domínio enquadram-se as atividades que têm como objetivo ter um impacto económico direto (aumento de vendas, evitar litigações) ou indireto (melhorar a moral dos trabalhadores, melhorar a imagem da empresa) positivo na empresa. Estas atividades baseiam-se ou na maximização dos lucros ou na maximização do valor das ações. No caso de pretenderem um impacto económico direto está relacionado com o aumento das vendas (Schwartz & Carroll, 2003).

Domínio Legal

Os autores Schwartz & Carroll (2003) referem que este domínio assenta da resposta da empresa às expectativas legais que são impostas pela sociedade através das leis onde a empresa se insere. Este domínio pode ser abordado de três formas segundo os mesmos autores: cumprimento das leis (passiva, restritiva e oportuna), evitar litigações e antecipação a lei.

1. Cumprimento das leis:

Passiva: a empresa no decorrer das suas atividades acaba por cumprir a lei de forma involuntária, ou seja, por acaso, nas ações que tem, está a cumprir a lei.

Restritiva: A empresa é obrigada a ter determinados comportamentos e atitudes no decorrer da sua atividade de forma a cumprir a lei, isto é, se não fosse por obrigações legais a empresa não teria esses comportamentos.

Oportuna: Ocorre quando a empresa decide operar num determinado local devido à legislação do mesmo, ou seja, aproveita para se instalar em locais onde as leis são mais flexíveis.

2. Evitar litigações:

Este tipo de atitude perante o domínio legal ocorre quando as atividades das empresas têm como principal motivação o desejo de evitar litigações atuais ou futuras devido a comportamentos negligentes.

3. Antecipação da lei:

Neste âmbito do domínio legal, as empresas adotam atividades voluntárias que contribuem para a prevenção, mudança e redução da legislação, participando de forma ativa na evolução das leis. Desta forma, as empresas estão a agir tendo em consideração o sistema legal.

Domínio Ético

Neste ultimo domínio principal, Schwartz & Carroll (2003), afirmam que o mesmo assenta na responsabilidade ética da empresa que é esperada que a empresa tenha por parte da população onde esta se insere e principais stakeholders.

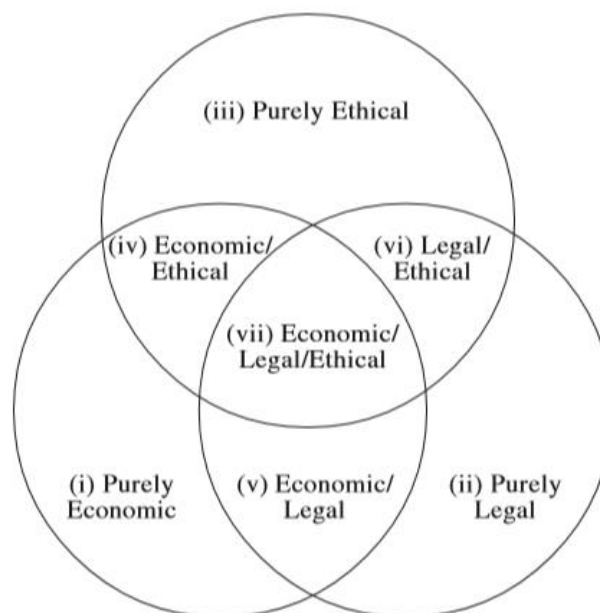
De acordo com os mesmos autores, este domínio inclui três formas de abordagem:

1. Convencional: Quando a empresa apresenta uma preocupação com a justiça e os direitos morais. Neste caso baseia-se nas normas que a organização, indústria ou sociedade vêem como necessárias para o funcionamento adequado do negócio.

2. Consequencialista: esta abordagem foca-se nas últimas consequências de uma determinada ação, estando relacionada com utilitarismo, ou seja, promove o bem comum como objetivo máximo. Este tipo de atitude dá prioridade a ações e comportamentos que tenham em consideração o bem da sociedade como um todo.

3. Deontológico: Ocorre quando os comportamentos são vistos como obrigações éticas e morais, isto é, está subentendido a obrigatoriedade dos comportamentos em serem éticos.

Figura 2 - 3 Domain Model de Archie B. Carrol e Mark S. Schwartz



Fonte: Schwartz & Carroll (2003)

Sobreposição dos domínios

i. Puramente Económico: Este domínio está relacionado com as atividades que são puramente económicas na sua natureza, isto é, atividades que têm um impacto económico direto ou indireto, sejam ilegais ou cumpram passivamente a lei e sejam não éticas (Schwartz & Carroll, 2003).

ii. Puramente Legal: O domínio puramente legal baseia-se em ações da empresa que não sejam éticas e não tenham impacto económico direto ou indireto na empresa. A atividade da empresa apenas se realiza devido a imposições legais. Posto isto, poucas atividades se podem inserir neste domínio, uma vez que a maioria das atividades legais também são consideradas éticas (Schwartz & Carroll, 2003).

iii. Puramente Ético: As atividades que se inserem neste domínio não têm impacto económico direto ou indireto e são consideradas ilegais. Neste caso, as atividades apenas são realizadas porque são consideradas éticas, baseando-se no mínimo em um princípio moral. Poucas empresas se inserem nesta categoria, no sentido em que, empresas éticas podem ser ligadas a longo prazo com benefícios económicos indiretos (Schwartz & Carroll, 2003).

iv. Económico/Ético: Neste domínio enquadram-se as atividades que não são baseadas em considerações legais, mas são simultaneamente éticas e económicas. As atividades inseridas neste domínio envolvem obediência passiva da lei, uma vez que todas as atividades ilegais são consideradas não éticas (Schwartz & Carroll, 2003).

v. Económico/Legal: Este domínio junta as atividades éticas e económicas contudo, poucas são as atividades que sejam consideradas económicas e legais e sejam não éticas. Tal acontece pois as atividades que são baseadas em leis acabam por ser éticas também. A única exceção seriam as empresas de obedecem à lei de forma oportunista, procurando e usando uma falha na lei para obter ganhos económicos (Schwartz & Carroll, 2003).

vi. Legal/Ético: Tais atividades inserem-se neste domínio quando ocorrem porque são legalmente obrigatórias e éticas e não por benefícios económicos. Contudo, estas atividades acabam por ter benefícios económicos indiretos, o que faz com que poucas empresas se insiram neste domínio. Um exemplo seria uma empresa instalar um aparelho antipoluição porque é legalmente obrigatório e é considerado ético mesmo que não tenha benefícios económicos a longo prazo (Schwartz & Carroll, 2003).

vii. Económico/Legal/Ético: Este último domínio sobrepõe todos os outros e ocorre quando uma atividade consegue conjugar o domínio económico, legal e ético ao mesmo tempo. Neste caso, todas as categorias de RSE encontram-se e é onde as empresas devem procurar realizar as suas atividades (Schwartz & Carroll, 2003).

Os autores do modelo afirmam que as limitações do modelo estão relacionadas com o facto de poder considerar ou não uma determinada atividade puramente económica, legal ou ética. Pode ser utilizado como argumento que sistemas económicos, legais e éticos são inseparáveis.

Para além dos quatro níveis de RSE e do Modelo de Venn, os autores Montana e Charnov (2006), referem que ainda existem três abordagens da responsabilidade social: abordagem da obrigação social, reação social e sensibilidade social.

Obrigação social: Ocorre quando uma empresa tem um comportamento socialmente responsável, tendo como objetivo conseguir lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Friedman (1970) defende que uma empresa lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que melhoram a vida de seus funcionários e contribuem para o bem-estar público através do pagamento dos impostos.

Reação social: Algumas empresas após serem pressionadas por certos grupos reagem, de forma voluntária ou involuntária, de forma a satisfazer estas pressões. Muitas empresas acabam por adotar esta posição porque reconhecem que dependem da aceitação por parte da sociedade na qual estão inseridas e que ignorar os problemas sociais pode ser destrutivo a longo prazo (Lourenço & de Souza Schroder, 2003). De acordo com Donnelly, Gibson, & Ivancevich, (2000), estas pressões resultam das expectativas da sociedade face ao comportamento dos negócios, no sentido em que vão para além do simples fornecimento de bens e serviços.

Sensibilidade social: As empresas têm comportamentos socialmente responsáveis mas de uma perspetiva antecipadora e de prevenção em vez de uma perspetiva reativa e reparadora. Neste caso, uma empresa “ (...) deve antecipar problemas sociais futuros e agir no presente em resposta a esses problemas futuros”. (Montana e Charnov, 2006, p.44). Esta perspetiva coloca os gestores numa posição de responsabilidade, bem longe da tradicional perspetiva de uma mera preocupação com meios e fins económicos (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000).

Os autores Garriga & Melé (2004) concluíram que a maior parte das teorias de RSE são focadas em:

- Encontrar objetivos que produzem lucros a longo prazo;
- Usar o poder do negócio de uma forma responsável;
- Integrar exigências sociais;
- Contribuir para uma boa sociedade através de fazer o que é eticamente correto.

Posto isto, e de acordo com Garriga & Melé (2004), as teorias/modelos existentes de RSE estão divididas em quatro grupos:

1. Teorias Instrumentais:

Estas teorias assumem que a empresa é uma ferramenta estratégica de criação de riqueza e que esta é a sua única responsabilidade perante a sociedade, ou seja, está apenas direcionada para atingir objetivos económicos e, uma atividade social, apenas é aceitável se contribuir para a criação de riqueza da organização. Deste ponto de vista, a RSE apenas é vista como um meio para obter lucros e criação de valor.

Esta teoria pode ser repartida consoante o objetivo económico:

1.1 Maximizar o valor do acionista: Este primeiro objetivo baseia-se em investir apenas em necessidades/ações sociais que façam aumentar o valor para o acionista, caso contrário não deverá ser feito, pois apenas representa um custo para a empresa. Este objetivo de maximização do valor para o acionista deve ter em consideração um horizonte temporal de longo prazo.

1.2 Estratégias para conseguir vantagens competitivas: Investimentos sociais num contexto competitivo, baseada nos recursos naturais da empresa e nas suas capacidades dinâmicas e estratégias direcionadas para a base da pirâmide económica.

1.3 Marketing social: Baseiam-se em estratégias de *win-win* para a empresa e para a causa apoiada, como por exemplo atividades altruísticas reconhecidas socialmente e que são usadas como um instrumento de marketing.

2. Teorias Políticas:

Estas teorias enfatizam o poder social da organização, especialmente na sua relação com a sociedade. Isto leva a que a organização tenha deveres e direitos sociais. Para além disso, também se focam nas interações e conexões entre as empresas e a sociedade, tendo em consideração o poder e posição que as organizações têm e a responsabilidade inerente aos mesmos.

Estas teorias podem ser divididas em:

2.1. Constitucionalismo corporativo: As responsabilidades sociais dos negócios advêm da quantidade de poder social que estes possuem.

2.2. Teoria do contrato social integrativo: Assume que existe um contrato social entre a sociedade e as organizações

2.3. Cidadania corporativa: A empresa é entendida como um cidadão e que tem um determinado envolvimento na comunidade.

3. Teorias Integrativas:

Estas teorias consideram que o negócio depende da sociedade para poder garantir a sua própria existência, continuidade e crescimento. Posto isto, estas teorias focam-se em detetar e responder aos problemas sociais que consigam que a empresa tenha uma maior legitimidade social, aceitação e prestígio.

Têm em consideração a forma como os negócios integram a procura social e defendem que estes dependem da sociedade para existir. Tal leva a que a gestão tenha de ter em consideração as exigências da sociedade e integrá-las de maneira a que o negócio opere em harmonia com os valores sociais.

Estas teorias estão subdivididas em:

3.1. Gestão de problemas: Processos que a empresa adota e que visam dar resposta a problemas sociais e políticos, onde esta consiga ter influência.

3.2. Responsabilidade pública: leis e processos de políticas públicas que são uma referência da performance social.

3.3. Stakeholder management: Balançar os interesses dos stakeholders com os interesses da empresa. A resposta é orientada para os stakeholders que afetam ou são afetados por políticas e práticas corporativas. Cada vez mais as empresas procuram estabelecer diálogo com todas as partes interessadas.

3.4. Responsabilidade social empresarial: Procura legitimidade social e processos para dar resposta adequada aos problemas sociais.

4. Teorias Éticas:

Por último, as teorias éticas afirmam que a relação entre o negócio e a sociedade está embutido com valores éticos, ou seja, a RSE é vista de uma perspectiva ética e, neste caso, as empresas e as organizações deveriam aceitar responsabilidades sociais como uma obrigação ética.

São baseadas em princípios que expressam o comportamento correto a adotar ou a necessidade de atingir uma sociedade boa.

Podem-se dividir em:

4.1. Teoria normativa dos stakeholders: Considera deveres fiduciários para os stakeholders. A sua aplicação requer referência de algumas teorias morais.

4.2. Direitos universais: Baseados nos direitos humanos, de trabalho e respeito pelo ambiente.

4.3. Desenvolvimento sustentável: Destinadas a atingir desenvolvimento humano considerando as gerações futura e presentes.

4.4. Abordagem do bem comum: Orientado para o bem comum da sociedade.

O Livro Verde feito pela Comissão das Comunidades Europeias (2001), afirma que a RSE está dividida em duas dimensões, interna e externa.

A dimensão interna da RSE, de acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2001), está dividida em quatro partes principais que estão relacionadas com o ambiente interno da empresa e a atitude que a empresa tem relativamente a estes quatro pontos:

1. Dimensão Interna:

1.1. Gestão dos recursos humanos

Relativamente à gestão dos recursos humanos, o Livro Verde (2001) indica medidas que podem ser adotadas, tais como: aprendizagem ao longo da vida, responsabilização dos trabalhadores, melhor informação dentro da empresa, melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, maior diversidade de RH (Recursos Humanos), igualdade em termos de remuneração e de perspetivas de carreira para as mulheres, instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa, preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho e usar práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não discriminatórias (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

1.2. Saúde e segurança no trabalho

Esta vertente da dimensão interna da RSE apenas consegue ser implementada através de leis e sua respetiva aplicação. Posto isto, as empresas têm procurado cada vez mais formas complementares para promover a saúde e a segurança no trabalho. Para tal, utilizam estas medidas como critério para a aquisição de produtos e serviços de outras empresas e como elemento de marketing para a promoção dos seus próprios produtos e serviços, como por exemplo a

rotulagem de produtos e programas de certificação (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

O Livro Verde (2001), vê estas iniciativas voluntárias como medidas complementares às leis existentes nestas áreas.

1.3. Adaptação à mudança

Este aspeto interno da RSE está relacionado com as reestruturações das empresas, isto é, quando ocorre uma reestruturação na empresa, a mesma deverá fazê-lo de uma forma socialmente responsável. Desta forma, a empresa deve ter em consideração os interesses de todas as partes interessadas que vão ser afetadas pelas mudanças derivadas deste processo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Para tal, o Livro Verde (2001), refere que este processo deve incluir a participação e a associação de todos os elementos afetados. Outras medidas a implementar de forma a possibilitar uma boa adaptação à mudança são, por exemplo, salvaguardar os direitos dos trabalhadores, permitindo-lhes receber, sempre que necessário, formação profissional suplementar; modernizar os instrumentos e processos de produção; captar investimentos públicos e privados; e definir procedimentos para a informação, o diálogo, a cooperação e o estabelecimento de parcerias.

1.4 Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais

Uma forma de atenuar o impacto ambiental das empresas pode ser uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos. Estas medidas também podem contribuir para que a empresa reduza as despesas energéticas e de eliminação de resíduos e os custos de matéria – prima e despoluição. Algumas empresas chegaram à conclusão que ao explorar menos os recursos naturais, conseguem aumentar os lucros e a competitividade (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Por outro lado, o Livro Verde (2001), também aborda a dimensão externa da RSE que engloba todos os aspetos que ultrapassam a esfera da empresa, como por exemplo os parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG (Organização Não Governamental). A dimensão externa também é abordada em quatro pontos diferentes:

2. Dimensão Externa:

2.1. Comunidades locais

As empresas contribuem para a sociedade onde estão inseridas através de medidas como criação de empregos e pagamento de impostos. De outra perspectiva, as empresas também dependem da estabilidade e prosperidade da comunidade onde se insere (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Desta forma, o Livro Verde (2001), acredita que é possível responsabilizar as empresas por um conjunto de atividades poluentes, tais como o ruído, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo e os problemas ambientais associados ao transporte e eliminação de resíduos.

A imagem de uma empresa enquanto agente no plano local influencia a sua competitividade e, por isso, as empresas acabam por apostar num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços através de medidas para manter o ar ou água limpos, entre outras. A Comissão das Comunidades Europeias (2001), também refere que as empresas adotam outras medidas no âmbito da responsabilidade social, tais como recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para ações de caridade.

2.2. Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

O efeito das atividades de responsabilidade social realizadas pela empresa acabam por afetar também os seus parceiros, fornecedores e consumidores.

A cooperação com outros parceiros possibilita às empresas diminuir a complexidade e custos da operação e melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços. A escolha destes parceiros vai para além da apresentação de propostas competitivas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Para que a empresa tenha um comportamento sustentável, o Livro Verde (2001), refere que esta deva procurar fornecer os produtos e serviços aos seus consumidores de forma ética, eficiente e ecológica. Para tal, as empresas procuram entender as expectativas e necessidades dos seus consumidores e providenciar produtos e serviços de qualidade, segurança e fiabilidade superiores. Com isto, as empresas conseguem obter lucros mais elevados.

2.3. Direitos humanos

Os direitos humanos são um assunto complexo e que envolve dilemas jurídicos, políticos e morais (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Desta forma, o Livro Verde (2001), refere que as empresas podem encarar situações problemáticas e que podem ser da sua responsabilidade ou, por outro lado, da responsabilidade dos governos.

Devido à pressão feita pelas ONG relativamente a este assunto e, para melhorarem a imagem da empresa e reduzirem os riscos de uma reação negativa por parte dos consumidores, algumas empresas começaram a adotar códigos de conduta que abrangem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais que abrangem os trabalhadores e os seus fornecedores. Contudo, a eficácia destes códigos depende da sua aplicação e controlo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

2.4. Preocupações ambientais globais

Devido aos problemas ambientais relacionados com a exploração de recursos, as empresas devem contribuir para melhorar o seu desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Correia (2013), também defende que a RSE está dividida nas dimensões interna e externa: o nível interno tem em consideração as práticas sustentáveis associadas aos seus colaboradores. Esta dimensão está relacionada com as questões de investimento em capital humano, saúde, segurança, práticas ambientais e gestão de recursos naturais. Por outro lado, o nível externo tem em consideração a relação que a empresa tem com os seus stakeholders, como por exemplo a preocupação com problemas sociais e ambientais e as ações realizadas para combater esses problemas. A dimensão externa compreende a comunidade local, os parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG's.

1.4. Adoção de Medidas de RSE na Empresa

1.4.1. Motivações

Num mercado onde a concorrência é cada vez maior, a procura por uma melhor competitividade tem sido cada vez mais importante. Desta forma, os gestores têm de prestar mais atenção à performance da empresa (Kaufmann & Olaru, 2012). Para além desse aspeto, estes autores ainda referem que as empresas

desempenham um papel importante na sociedade e, por isso, deviam contribuir para o crescimento da mesma e resolução dos seus problemas.

A responsabilidade social abrange uma grande área de problemas que muitas vezes são ambíguos no que toca ao serem corretos ou errados. (Daft, 2009)

Carrol (1979) acrescenta que, as empresas devem responder a diversos problemas contudo, esses problemas mudam consoante a indústria e as suas características. Cada empresa deve escolher com precaução qual o problema social que quer ajudar a resolver.

Para além disso, Babo (2012) ainda refere que, ao longo dos anos as empresas concentraram-se apenas nos seus interesses e lucros, ignorando o ambiente onde estavam inseridas. Contudo, nos dias de hoje é exigido das empresas que estas assumam um comportamento mais rigoroso e coerente perante a sociedade, pois os consumidores estão cada vez mais conscientes e interessados relativamente às questões de sustentabilidade ambiental e social que afetam a sociedade.

De acordo com Trevisan (2002), produzir produtos ou prestar serviços de qualidade já não é mais um aspeto diferenciador. Dentro desse cenário, o que define o sucesso de uma empresa e o aumento das suas receitas pode estar relacionado com o que a sua imagem transmite para o consumidor. Devido ao aumento do número de empresas no mercado, estas acabam por deparar-se com a necessidade de incorporar a responsabilidade social aos seus objetivos de lucro.

A RSE permite que as empresas tenham uma imagem diferenciada perante os consumidores e a sociedade, obtendo assim, uma fonte de vantagem competitiva no mercado onde opera, diferenciando-se dos seus concorrentes (Correia, 2013).

As empresas, atualmente, acabam por ter um grande poder e influência, aparecendo grandes desafios relacionados com o impacto da sua atividade no ambiente onde estão inseridas. Posto isto, estas têm a responsabilidade de considerar não só os objetivos económicos, mas também responder aos problemas sociais e ambientais (Afonso, Fernandes, & Monte, 2012).

De acordo com Correia (2013), a Responsabilidade Social Empresarial fez com que as empresas ganhassem consciência da necessidade de explorar os recursos de uma forma sustentável.

De acordo com o Livro Verde (2001), cada vez mais as empresas europeias decidem promover estratégias de responsabilidade social como reação a pressões

que sofrem. Ao atuarem desta forma, acabam por investir no futuro da empresa e esperam que tal também contribua para um aumento da rentabilidade.

O Livro Verde (2001) refere ainda os seguintes fatores como parte da motivação que leva as empresas a investirem na responsabilidade social. Alguns desses fatores passam por:

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;
- Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- Preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;
- Transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.

1.4.2. Implementação

De acordo com Trevisan (2002), implementar práticas de RSE pode ser uma forma de melhorar o seu relacionamento com o meio ambiente e a sociedade, de modo a contribuir para o desenvolvimento social e económico, do qual dependem para sua própria sobrevivência.

A implementação de medidas de RSE varia de acordo com as características de cada empresa, por exemplo, para as pequenas e médias empresas o processo de RSE acaba por ser informal e intuitivo. Cerca de 75% das organizações afirma que todas as vertentes do desenvolvimento sustentável são importantes contudo, apenas cerca de 55% das organizações afirma ter sistemas de gestão que englobam todas as vertentes do desenvolvimento sustentável (Deloitte, 2003).

Cada empresa implementa medidas de RSE de forma diferente, no entanto, é importante que a estratégia de RSE adotada pela empresa esteja de acordo com os seus objetivos e competências. Apesar disto, algumas empresas apenas se focam numa área da RSE que consideram ser a mais importante ou onde têm maior

impacto ou vulnerabilidade, enquanto outras integram todos os aspetos da RSE na sua atividade operacional (Tsoutsoura, 2004).

De acordo com o estudo da Deloitte, a maior parte das organizações inquiridas está comprometida com a melhoria do seu desempenho ambiental e social, sendo que as áreas mais desenvolvidas pelas mesmas são o ambiente e a segurança (Deloitte, 2003).

Além do processo ser diferente de acordo com as carecterísticas da empresa, mesmo em empresas de grande dimensão, nem sempre é fácil implementar medidas de RSE, especialmente quando ocorrem períodos de crise económica.

Giannarakis e Theotokas (2011) sugerem sete aspetos que devem ser considerados para implementar medidas de RSE em períodos de crise económica. Essas aspetos são: inovação, atmosfera confortável, papel dos stakeholders, estratégia de negócio, atitude de mercado, confiança do investidor e reflexão interna. Estes autores também sugerem seis prioridades de RSE a ter em conta em momentos de crise: construir equipas de liderança fortes, usar a inovação para resolver problemas, formar parcerias com ONG's, manter compromisso com os cidadãos e participar em diálogos sobre direitos humanos e mudanças climáticas.

As organizações que participaram no estudo da Deloitte (2003) afirmam ser participativas em iniciativas que desenvolvam a aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável, sendo que 70% referem ter assumido formalmente o compromisso de melhorar o seu desempenho em todas as suas vertentes, controlando os resultados das ações implementadas, de forma a melhorá-los.

As atividades de longo prazo de RSE devem ser consideradas mais importantes do que ações de curto prazo.

Existem empresas que vêm a RSE como uma forma de investimento que pode ajudar a diferenciar a empresa e a conquistar a confiança da sociedade onde está inserida (Giannarakis & Theotokas, 2011).

Abraçar uma causa social e ficar conhecido como seu associado é muito mais interessante do que praticar uma política de doações ao acaso. A isto podemos chamar de filantropia estratégica que representa uma oportunidade de diferenciação num ambiente extremamente competitivo. Os consumidores podem ver determinado produto como uma oportunidade para apoiar causas sociais com as quais se identifiquem pela simples forma do seu uso ou compra (Trevisan, 2002).

Apesar de o governo ser o verdadeiro responsável por resolver os problemas sociais, a contribuição das empresas privadas pode ser importante para a sua

resolução e, visto que uma empresa tem de ter em consideração a sociedade onde está inserida, não pode ignorar os problemas inerentes à mesma (Tsoutsoura, 2004)

Alguns autores têm uma perspetiva diferente e afirmam que os recursos da empresa não estão preparados para resolver problemas sociais e que, por isso, não deveriam ser desperdiçados com esses problemas. Friedman (1970) defende que a única responsabilidade social da empresa é usar os seus recursos em atividades que aumentem os seus lucros dentro dos limites que a lei exige.

Contudo, a integração das questões ambientais nos sistemas de gestão das empresas contribui para satisfazer necessidades socio económicas, otimizando a utilização dos recursos e, desta forma, contribuir para a proteção do meio ambiente e a redução da poluição (Dias, Varela, Lopes Costa, & Gomes Pedro, 2013).

Estes autores referem as seguintes diretrizes como essenciais para ajudar a criar uma *green business strategy*:

1. Classificar os agentes económicos do negócio de acordo com a teoria dos stakeholders, com base em dois indicadores, o lucro e o sucesso da notoriedade;
2. Hierarquizar os agentes económicos e identificar os dois principais, prioritários para o negócio;
3. Identificar o consumidor sustentável, de acordo com a demografia e práticas ambientalistas;
4. Determinar os fatores que exploram a diferença entre atitude e comportamento do consumidor;
5. Junto dos fornecedores é fundamental definir as medidas estratégicas de sustentabilidade. Identificar os motivos que levam estes agentes económicos a investir num sistema de gestão ambiental;
6. Identificar o que realmente motiva os fornecedores a investir em sistemas de gestão ambiental e o que pode ser considerado relevante para afetar a sua implementação;
7. Identificar que medidas estratégicas permitem acionar junto da firma uma linha diretiva de *green business strategy*, sob a teoria da RSE;
8. Enunciar os indicadores de medida que assegurem continuidade no processo da linha estratégica *green*.

1.5. Impacto das medidas de RSE

1.5.1. Benefícios das medidas de RSE

De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2001), o impacto económico da responsabilidade social das empresas tem efeitos positivos diretos e indiretos nas empresas. Os efeitos positivos diretos passam por um melhor ambiente de trabalho ou uma utilização mais eficaz dos recursos naturais e, os efeitos positivos indiretos, podem estar relacionados com o aumento das oportunidades de mercado devido ao aumento da atenção dos consumidores e dos investidores. Contudo, estes efeitos indiretos podem tornar-se negativos quando envolvem escândalos que afetam a reputação, imagem e marca de uma empresa.

A redução do impacto negativo causado pelas empresas pode contribuir para facilitar o cumprimento da legislação ambiental, melhorar as relações com a comunidade e atrair mais atenção do cliente (Babo, 2012).

A implementação de medidas de RSE pode trazer muitos benefícios às empresas, quando aplicadas de uma forma correta e adequada.

Lourenço e de Souza Schroder (2003), apontam vários tipos de benefícios que as empresas podem conseguir com a implementação de medidas de RSE. Estes benefícios foram agrupados em diversas categorias:

Imagem e vendas: O aumento da concorrência fez com que as empresas valorizassem ainda mais o reforço da imagem e da marca. Nos dias de hoje, os consumidores estão mais propensos a consumir de empresas socialmente responsáveis. Uma empresa com uma boa imagem perante a sociedade torna-se mais conhecida e, com isso, pode aumentar as suas vendas, valor patrimonial e a sua competitividade.

Acionistas e investidores: Uma empresa que se torne mais conhecida acaba por aumentar as suas vendas e, em consequência, as suas ações serão mais valorizadas em bolsa. A prática de ética empresarial gera lucros para a empresa, para os acionistas e para os investidores.

Retorno publicitário em media espontânea: Uma vez que este tipo de media não é paga pela empresa torna-se mais credível e, empresas que estejam expostas a este tipo de media em função de comportamentos socialmente responsáveis, tendem a destacar-se positivamente da concorrência e,

consequentemente, a conquistar a simpatia do consumidor, reforçando também as suas marcas e imagem e ampliando as suas participações no mercado.

Tributação: Podem existir benefícios fiscais concedidos às organizações que promovam, através de patrocínios ou doações, ações socialmente responsáveis.

Sociais: Os ganhos sociais podem ser vistos com uma oportunidade para as empresas assumirem o seu papel de intervenção social, mudança de atitude da comunidade frente aos problemas do país e melhoria das condições de vida da comunidade.

Trevisan (2002), defende ainda que uma empresa que adote medidas de RSE acaba por conquistar um maior número de consumidores. A sua participação em ações sociais e, posterior divulgação dessas mesmas ações para o público podem-se transformar em benefícios diretos tais como lealdade dos clientes, aumento da estima dos colaboradores e melhoria da imagem. Kaufmann & Olaru (2012), também argumentam que estar envolvido em atividades de RSE contribui para uma imagem positiva da empresa e para aumentar a satisfação dos clientes e dos trabalhadores.

O GRI - Global Reporting Initiative (2018) indica que existem benefícios internos e externos de adotar medidas de RSE:

Benefícios Internos:

- Melhor Compreensão de riscos e oportunidade;
- Enfatizar a ligação entre performance financeira e não financeira;
- Influenciar gestão estratégica, políticas e planos de negócio de longo prazo;
- Racionalizar processos, reduzir custos e melhorar a eficiência;
- Estudos de mercado e ajudar na performance sustentável através do respeito das leis, normas, códigos, standards e iniciativas voluntarias;
- Evitar ser implicado em falhas ambientais, sociais e de gestão;
- Comparar a performance internamente e entre organizações e setores.

Benefícios Externos:

- Atenuar ou reverter impactos negativos ambientais, sociais ou de gestão (governance/admnistração);
- Melhorar a reputação e lealdade à marca;
- Proporcionar aos stakeholders externos a compreensão do verdadeiro valor da organização e os seus recursos tangíveis e intangíveis;

- Demonstrar como é que a organização influencia e é influenciada pelas expectativas de desenvolvimento sustentável.

O relatório realizado para Ethos (2007), acrescenta que a empresa ganha os seguintes benefícios, resultantes da implementação de medidas de RSE:

- Diminuição de conflitos;
- Valorização da imagem institucional e da marca;
- Maior lealdade do consumidor;
- Maior capacidade de recrutar e manter talentos;
- Sustentabilidade do negócio no longo prazo;
- Acesso a mercados e a capitais.

1.3.2. Consequências negativas de não implementar medidas de RSE

Após vários anos de escândalos, muitos gestores reconhecem que, fazer a gestão da responsabilidade social e ética, é tão importante como prestar atenção aos custos, lucros e crescimento (Daft, 2009). Este autor, afirma ainda que, muitos gestores acabam por ter comportamentos não éticos ou ilegais porque não têm a coragem de se impor e fazer o mais correto. Por vezes, os gestores querem deter uma posição mas não o fazem porque não se conseguem impor perante os seus superiores com medo de retaliações. Posto isto, o autor sugere que os gestores podem ajudar as empresas a serem eticamente e socialmente responsáveis através da prática de uma liderança ética através da utilização de ferramentas, como por exemplo o código de ética.

Lourenço & de Souza Schroder (2003), indicam perdas empresariais que são resultado de comportamentos não éticos e sem responsabilidade social por parte das empresas:

- Má imagem e diminuição das vendas devido ao enfraquecimento e boicote à marca e ao produto;
- Quedas das ações e afastamento dos investidores através da desvalorização da empresa na sociedade e no mercado;
- Publicidade negativa através dos media resultantes de denúncias e propagandas contrárias às ações da empresa;
- Reclamações de clientes e perda de futuros consumidores devido a propaganda enganosa e a falta de qualidade e segurança dos produtos;

- Pagamento de multas e indenizações ocasionadas por desastres ao meio ambiente, danos físicos ou morais aos funcionários e consumidores, desobediência das leis e escândalos económicos e políticos;
- Baixa produtividade originada pela insatisfação ou desmotivação dos empregados.

1.6. Avaliação e certificações de RSE

O Relatório de Sustentabilidade (2012), refere que, cada vez mais, as empresas turísticas procuram certificações e mecanismos de reconhecimento ao nível da sustentabilidade. Apesar da complexidade e exigências de determinadas certificações, o retorno ganho com os ganhos de eficiência e reconhecimento por parte dos stakeholders, compensa.

1.6.1 Avaliação das medidas implementadas

O relatório realizado pela Ethos (2007), refere que uma empresa socialmente responsável adota comportamentos tais como gestão socialmente responsável, transparência, estabelecimento de compromissos públicos, alto grau de motivação e compromisso dos colaboradores e envolvimento da direção da empresa.

Para avaliar se uma empresa adota comportamentos e medidas de RSE existem vários fatores que se podem ter em consideração para dizer se uma empresa é socialmente responsável ou não.

Quando se está a avaliar as medidas implementadas é necessário ter em consideração todas as vertentes de RSE e não só aquelas que mostram impacto a curto prazo na empresa, mais especificamente as medidas que vão influenciar diretamente os lucros.

De acordo com o Instituto Ethos (2007), para verificar o envolvimento e compromisso da empresa em ter um comportamento sustentável é possível avaliar os seguintes pontos:

- Enraizamento na cultura organizacional;
- Relações e diálogo com os stakeholders;
- Gestão participativa;
- Valorização da diversidade e promoção equidade racial e de género;

- Política de remuneração, benefícios e carreira;
- Cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho;
- Compromisso para o desenvolvimento profissional e empregabilidade;
- Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental;
- Critérios de seleção e avaliação de fornecedores trabalho infantil na cadeia produtiva;
- Política de comunicação comercial;
- Envolvimento com a ação social;
- Práticas anti corrupção.

Mais especificamente, em termos de eficiência energética e impacto ambiental aplicado ao sector do turismo, o estudo presente no relatório de sustentabilidade realizado pelo Turismo de Portugal (2012) utilizou as seguintes medidas como indicadores para avaliar a eficiência energética em empreendimentos turísticos:

- Utilização generalizada de lâmpadas economizadoras de energia;
- Unidades de alojamento com sistemas de climatização de intensidade regulável pelo cliente;
- Grau elevado de isolamento térmico e acústico das janelas (vidro duplo);
- Utilização de sistemas de ar condicionado eficientes (classe A ou B);
- Instalação de interruptor geral nos quartos acionado através de cartão;
- Instalação de sensores automáticos nas luzes nos quartos corredores, entre outros;
- Aproveitamento de energia solar para aquecimento de água;
- Sistemas automáticos para desligar o ar condicionado/ aquecimento.

O relatório de sustentabilidade (2012), também indica que existem outras medidas mais concretas que podem ser implementadas de forma a reduzir o consumo de água nos empreendimentos turísticos, tais como:

- Mudança de toalhas e lençóis a pedido dos hóspedes;
- Utilização de redutores de caudal (torneiras e chuveiros);
- Autoclismos de baixo consumo de água (cargas diferenciadas);
- Utilização de temporizadores nas torneiras;
- Utilização de água de qualidade inferior (água da chuva ou proveniente da ETAR própria).

1.6.2 Certificações

O desenvolvimento industrial e económico tem criado impactos no ambiente, o que originou um problema para as autoridades e organizações ambientais (Dias, Varela, Lopes Costa, & Gomes Pedro, 2013). Os mesmos autores referem que:

“A certificação de sistemas de gestão ambiental, constitui uma ferramenta essencial para as organizações que pretendem alcançar uma confiança acrescida por parte dos clientes, colaboradores, comunidade envolvente e sociedade, através da demonstração do compromisso voluntário com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental.” (2013, p. 117).

Uma das organizações que criou certificações foi a ISO (*International organization for standardization*), que identificou a necessidade de desenvolver normas relacionadas com as questões ambientais existentes. Desta forma a ISO agiu com o objetivo de padronizar os processos das empresas que utilizam recursos da natureza e possam causar danos (Dias, Varela, Lopes Costa, & Gomes Pedro, 2013).

Hoje em dia, as empresas acabam por utilizar certificações relacionadas com o desenvolvimento sustentável e a RSE de forma a ajudar na implementação de medidas e processos e a comunicação das ações realizadas nesse âmbito.

Cada vez existem mais certificações relacionadas com este tema contudo, as que são mais conhecidas e utilizadas são quatro. Essas certificações são:

1. Norma SA8000®

A norma Social Accountability (SA) 8000 reflete as disposições relacionadas com matéria laboral que estão presentes na Declaração Universal dos Direitos Humanos e nas convenções da Organização Mundial do Trabalho (OMT). Desta forma, contribui para garantir condições de trabalho éticas.

Esta norma mede o desempenho social das empresas em oito domínios:

- Trabalho Infantil;
- Trabalho forçado ou obrigatório;
- Saúde e segurança;
- Liberdade de associação e direito á negociação coletiva;
- Discriminação;
- Práticas disciplinares;
- Horário de trabalho;

- Remuneração;
- Sistema de gestão;

Esta norma contribui para garantir que uma organização respeita as expectativas em matéria de desempenho social e ajuda a solucionar e evitar riscos sociais e no trabalho.

A norma SA 8000® é apoiada pelo *Social Fingerprint*®, que consiste num conjunto de ferramentas que ajuda as empresas a medir e a melhorar o seu sistema de gestão em termos de desempenho social, ajudando-as a cumprir os requisitos dos domínios presentes na norma. Esta norma é de carácter voluntário e, após certificação é válida por um período de três anos, sendo possível renovar no fim deste período.

O processo de certificação passa pelos seguintes passos:

1º- Fazer uma auto-avaliação online do sistema de gestão através do *Social Fingerprint*;

2º- Selecionar uma entidade de certificação creditada para inicial o processo de avaliação completo;

3º- Monitorização de vigilância no local através de visitas anunciadas e não anunciadas que, normalmente, ocorrem duas vezes por ano por uma entidade externa independente, de forma a credibilizar a certificação.

2. ISO 14000

A ISO 14000 engloba um conjunto de standards relacionados com a gestão ambiental e pode ser implementada em qualquer tipo de organização. Esta família de standards tem o objetivo de providenciar ferramentas práticas de modo a ajudar as empresas na implementação de ações que apoiem o desenvolvimento sustentável.

A ISO 14001 é a mais reconhecida a nível mundial para sistemas de gestão ambiental dentro desta família de standards. Esta ISO ajuda as organizações a gerir da melhor forma o impacto das suas atividades no ambiente e a demonstrar uma gestão ambiental sólida. Para além dos aspetos ambientais dos processos de uma organização, a ISO 14001 lida também com os seus produtos e serviços.

De forma a complementar a ISO 14001, existe também, a ISO 14004 que providencia orientação adicional e explicações úteis à organização.

Dentro da família de standrads ISO 14000 existem outras ISO, tais como a ISO 14031 que fornece orientações para ajudar a empresa a perceber como consegue avaliar a sua performance ambiental, podendo esta ser usada

posteriormente como base de comunicação com os diversos stakeholders. Em termos mais específicos, ISO 14063 está relacionada com as diretrizes e exemplos de comunicação ambiental para ajudar as organizações a ter uma importante ligação com os stakeholders externos.

Neste sentido, a empresa consegue providenciar informação verdadeira e certa, o que contribui para criar uma base na qual os consumidores se baseiam para tomar decisões de compra informadas. Como complemento, existe a ISO 14020 que está relacionada com as diferentes abordagens de declarações e rótulos ambientais, incluindo eco-labels.

Apesar dos standards da ISO 14000 estarem feitos para se complementarem, também podem ser utilizados independentemente uns dos outros para atingir objetivos ambientais. Toda a família de standards ISO 14000 fornece ferramentas de gestão para as organizações gerirem os seus aspetos ambientais e avaliar a sua performance ambiental.

Estas ferramentas podem providenciar benefícios económicos tangíveis como por exemplo:

- Uso reduzido de matérias-primas;
- Uso reduzido de consumo energético;
- Eficiência de processo melhorada;
- Redução de geração de resíduos e custos de descarte;
- Utilização e recursos reutilizáveis e recuperáveis.

3. ISO 26000

Ao contrário da família de ISO 14000 referida anteriormente, a ISO 26000 não é um standard de sistema de gestão, ou seja, não engloba o cumprimento de requisitos e, desta forma, não pode ser certificada, funcionando apenas como guia para as organizações. A ISO 26000 providencia orientação para todos os tipos de organizações, independentemente do seu tamanho ou localização.

A ISO 26000 tem o objetivo de ajudar as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável. Este standard procura promover um entendimento comum da responsabilidade social e, ao mesmo tempo, complementar outras ferramentas e iniciativas já existentes.

A ISO 26000 tem em consideração sete pontos principais de responsabilidade social:

- Governança empresarial;

- Direitos humanos;
- Práticas laborais;
- Ambiente;
- Práticas operacionais justas;
- Problemas dos consumidores;
- Envolvimento e desenvolvimento da comunidade.

Uma vez que a ISO 26000 serve apenas de guia para as organizações, esta pode ser adquirida no website da International Organization for Standardization.

Os benefícios de implementar a ISO 26000 são:

- Vantagem competitiva;
- Reputação;
- Habilidade para atrair e reter trabalhadores e clientes;
- Manutenção da moral, compromisso e produtividade dos trabalhadores;
- Perceção de investidores, doadores, patrocinadores e comunidade financeira;
- Relação com companhias, governos, media, fornecedores, cliente e a comunidade onde a empresa opera.

4. NP 4469-1

A Bureau Veritas refere que a NP 4469-1 define um sistema de gestão que ajuda as organizações a criar e manter a sua política e práticas de Responsabilidade Social. O Centro de Responsabilidade e Inovação Social (CRIS), ainda acrescenta que a norma tem como objetivo incentivar e orientar as organizações para adotarem um comportamento socialmente responsável.

Esta norma, de acordo com o CRIS, deve ser desenvolvida através de dois ciclos:

- Ciclo de gestão estratégica - definição dos valores e princípios da organização, compromisso da gestão de topo, definição da política de responsabilidade social, identificação dos aspetos da responsabilidade social e interação com as partes interessadas;
- Ciclo de gestão operacional - baseado no ciclo de melhoria contínua PDCA (planear, executar, verificar, atuar).

De acordo com a Bureau Veritas, “esta norma estabelece a diferença entre quem realmente faz responsabilidade social e quem faz marketing e relações públicas baseadas em apoio a causas, filantropia ou mecenato.” Ainda acrescentam

que, alguns dos benefícios chave desta norma, passam por promover o diálogo com as partes interessadas, aumentar a confiança dos clientes e motivar os colaboradores.

1.7. Comunicação das Medidas de RSE

Apesar de existirem diferentes pensamentos relativos à RSE é visível que, cada vez mais, é exigido das empresas que sejam transparentes e que meçam, façam relatórios e continuem a melhorar a sua performance social, ambiental e económica (Tsoutsoura, 2004).

Neste sentido, os stakeholders acabam por exigir transparência das empresas relativamente ao seu desempenho social e ambiental. Para transmitir essa transparência, as empresas optam por fazer relatórios de informação social. Para que estes relatórios sejam úteis é necessário que exista um consenso sobre a informação presente nos mesmos e à fiabilidade do método de avaliação e auditoria. A auditoria destes relatórios deve ser feita por autoridades independentes de forma a evitar problemas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Cerca de 80% das organizações elabora relatórios de desempenho relativamente às vertentes de sustentabilidade. Estes relatórios podem representar uma fonte de valor acrescentado para as empresas, desde que sejam credíveis e transparentes. Apesar de ser uma oportunidade para as empresas, de acordo com o estudo da Deloitte (2003), 43% das organizações participantes não reportam esses relatórios ao exterior. A Deloitte ainda refere que, muitas empresas que elaboram estes relatórios, acabam por não cumprir os requisitos mínimos de informação que o relatório deveria ter.

O Livro Verde (2001) indica que os relatórios de desempenho social devem incluir questões e instrumentos que permitem melhorar desempenho social e ambiental das empresas.

Para além disso, a Deloitte (2003) ainda refere que, para que um relatório deste tipo possa constituir um vínculo de credibilização da entidade que o emite, deve transmitir de forma clara:

- Quais os valores e princípios que regem a atuação da organização;
- Como é que a organização se quer posicionar/ em que sentido quer seguir no futuro;
- Como está organizado o sistema de gestão;

- Quais são os aspetos mais relevantes, tendo em conta o contexto da atividade e desenvolvimentos mais recentes;
- Qual a performance que se tem obtido;
- Demonstrar um envolvimento com as partes interessadas;
- Ser verificado por uma terceira parte (independente).

Outra forma de comunicar o comportamento sustentável da empresa é através dos rótulos sociais nos produtos/serviços que a empresa tem.

Apesar disso, por vezes, a utilização de rótulos sociais em produtos pecam por falta de transparência e inspeção independente. Para que os rótulos sejam credíveis, é necessário que haja controlo das normas obrigatórias para deter o rótulo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

1.8. Interação com os Stakeholders

A responsabilidade social é um processo através do qual as empresas gerem as suas relações com os diversos stakeholders e, por isso, deve ser considerada um investimento ao invés de um encargo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Para além disso, com o estudo realizado pela Deloitte (2003) podemos verificar que as organizações competitivas a longo prazo são as que apostam no diálogo com os diversos stakeholders e conseguem tirar partido da integração de valores ambientais e sociais na estratégia do negócio, isto é, conseguem ser economicamente viáveis e proativamente responsáveis em termos ambientais e sociais. Posto isto, no estudo realizado pela Deloitte (2003), 54% das empresas considera que a gestão de riscos e oportunidades relacionadas com o desenvolvimento sustentável acrescenta valor ao negócio.

De acordo com Babo (2012), os gestores têm um papel importante, uma vez que são responsáveis pela prosperidade dos negócios, tendo de arranjar soluções nas quais todas as partes interessadas saiam a ganhar, isto é, não podem apenas basear as suas decisões em argumentos económicos e financeiros.

A Deloitte (2003) afirma que, uma comunicação com os stakeholders relacionada com o tema da sustentabilidade, pode ser uma fonte de deteção de ameaças e oportunidades, contribuindo, desta forma, para o planeamento estratégico do negócio. Apesar desta vantagem, 65% das organizações não explora este potencial de forma regular.

De acordo com Lourenço & de Souza Schroder (2003), a gestão empresarial que tenha como referencia apenas os interesses dos seus sócios e acionistas é insuficiente no novo contexto. Daft (2006) acrescenta que a responsabilidade social de uma empresa deve considerar todas as relações existentes entre os diferentes stakeholders e o ambiente ao qual pertence, o que se pode tornar complicado devido às características particulares de cada um.

A sustentabilidade a longo prazo dos negócios pode ser assegurada através das relações construídas com os públicos interno e externo da empresa, satisfazendo a suas necessidades, o que acaba por criar valor para todas as partes envolvidas (Lourenço & de Souza Schroder, 2003). A natureza destas relações vai depender das políticas, valores, cultura e visão estratégica que está no centro da organização e no atendimento a essas expectativas.

Kaufmann & Olaru (2012) referem que a pressão de diferentes stakeholders, juntamente com a cobertura media, forçou muitas empresas a tomar ações para proteger a sua reputação e que, empresas que não estejam envolvidas em RSE, não são atrativas para os stakeholders, uma vez que pode existir falta de confiança.

Cada vez mais é exigido das empresas que assumam uma conduta ética e responsável nas suas relações com os stakeholders. A empresa que trata os seus stakeholders com negligência, ocasionando problemas económicos, sociais e ambientais pode pagar muito caro por isso (Lourenço & de Souza Schroder, 2003).

Tsoutsoura (2004), refere que as empresas podem adotar práticas que vão mais além dos requisitos legais e, desta forma, contribuir para o bem-estar dos stakeholders.

A RSE tem características específicas quanto às atitudes e comportamentos que se devem ter com cada um dos stakeholders da empresa.

Acionistas: Os gestores têm a responsabilidade de utilizar os recursos do negócio, comprometendo-se com atividades desenvolvidas para aumentar os lucros dos acionistas, tendo em conta as leis da sociedade onde se inserem. A lei garante aos acionistas o direito à informação de natureza financeira e estabelece mínimos para a sua divulgação pública. O direito fundamental de uma acionista não é ter garantido lucro, mas ter acesso a informação que possa suportar uma decisão de investimento prudente (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000).

Trabalhadores: Os gestores podem apenas assumir o mínimo de responsabilidades para com os trabalhadores, respeitando as obrigações legais relativas à relação empregado-empregador (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000).

Hoje em dia, algumas empresas já oferecem benefícios complementares aos seus trabalhadores, tais como fundos de reforma e seguros de saúde. Uma empresa que se considere socialmente responsável deve fazer mais do que apenas o cumprimento da lei, isto é, deve investir no desenvolvimento do pessoal e individual dos seus empregados, na melhoria das suas condições de trabalho, no relacionamento interno e no incentivo à participação nas atividades da empresa, respeitando a sua cultura, crenças, religião e valores. A responsabilidade social com os seus trabalhadores permite a criação de um ambiente de trabalho saudável, o que acaba por resultar num aumento da produtividade, compromisso e motivação (Lourenço & de Souza Schroder, 2003). O estudo realizado pela Deloitte (2003), verificou que, mais de metade das organizações, envolve os seus colaboradores em questões de sustentabilidade, de forma a aproveitar o seu potencial interno. Cerca de 60% das empresas dá formação aos seus colaboradores em matéria de sustentabilidade.

Fornecedores: Para consolidar uma relação com os fornecedores a longo prazo devem-se ter em consideração aspetos como preços em termos equitativos, entrega confiável e de qualidade. As empresas socialmente responsáveis quando escolhem os seus fornecedores devem utilizar critérios de compromisso social e ambiental. Para além disso, também devem evitar arbitrariedades comerciais nas situações onde possa existir um desequilíbrio de poder económico/político entre empresas e fornecedores (Lourenço & de Souza Schroder, 2003).

Clientes: De acordo Donnely, Gibson e Ivancevich (2000), muitas empresas já escolhem assumir as suas responsabilidades para com os seus clientes, através da resposta rápida às suas reclamações, fornecimento de informação completa e exata sobre o produto, implementação de campanhas de publicidade verdadeiras quanto ao desempenho do produto e assumindo um papel ativo no desenvolvimento de produtos que respondam às preocupações sociais dos clientes.

Comunidade: Quando as empresas se envolvem em causas das comunidades locais devem fazê-lo com base numa política estruturada, com critérios pré-definidos e garantir de continuidade dessas ações, que podem passar por apoio de ações de promoção ambiental, recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, parcerias com comunidades e donativos para ações de caridade (Lourenço & de Souza Schroder, 2003).

Autoridades Públicas e Sociedade: Lourenço & de Souza Schroder (2003), referem que no que diz respeito ao governo e à sociedade onde a empresa se

insere, esta deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com os seus representantes. Estas interações e relações devem ser transparentes para todos os stakeholders envolvidos. Para além da transparência exigida, os autores ainda sugerem que, uma empresa socialmente responsável, poderá assumir um compromisso formal através do combate à corrupção e da criação de um ambiente de igualdade de acesso as oportunidades de emprego e à evolução económica. Por outro lado, de forma a ajudar a resolver os problemas ambientais, também pode investir em tecnologias antipoluentes.

Concorrentes: Para uma empresa ser considerada socialmente responsável no aspeto da concorrência, esta deve evitar práticas monopolistas e oligopolistas, dumping e formação de trustes e cartéis, procurando sempre promover a livre concorrência de mercado. A empresa não deve realizar ações ilícitas e imorais para a obter de vantagens competitivas ou que provoquem o enfraquecimento/destruição de concorrentes (Lourenço & de Souza Schroder, 2003).

Apesar de as empresas terem consciência da importância da comunicação com os diversos stakeholders, o estudo realizado pela Deloitte (2003) mostrou que, 80% das empresas inquiridas, refere que os problemas ambientais e sociais são tratados internamente e, quando o problema em questão afeta os stakeholders, 51% das organizações procura consultar a sua opinião sobre uma solução para o problema em questão.

1.9. RSE e o Aumento do Valor da Empresa

O fenómeno da globalização e, em consequência, o aumento dos canais de informação influencia a competitividade das empresas, no sentido em que, todos os acontecimentos que ocorrem numa organização possam ser notícia, tendo isso, consequências benéficas ou adversas (Deloitte, 2003).

Lourenço e Schroder (2003) argumentam que as empresas acabam por estar inseridas num ambiente social, onde se relacionam com outras instituições e com diversas pessoas. Muitas vezes, a responsabilidade das empresas privadas na área pública apenas passa pelo pagamento de impostos e cumprimento das leis contudo, o seu comportamento não pode ficar restrito a estes aspetos, até mesmo devido a uma questão de sobrevivência das empresas.

Apesar de o principal objetivo das empresas ser a obtenção de lucro, estas podem fazê-lo em simultâneo com o cumprimento de objetivos sociais e ambientais, como parte da sua estratégia empresarial (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

A performance da organização afeta os stakeholders, mas estes também podem ter um grande impacto na performance económica e sucesso da empresa. As empresas contribuem para a mudança quando os lucros andam lado a lado com o desejo de fazer uma contribuição para a sociedade (Daft, 2009).

O facto de as empresas adotarem posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade pode ser uma fonte de vantagem competitiva e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade no longo prazo (Lourenço & de Souza Schroder, 2003).

As empresas, ao utilizarem políticas responsáveis sociais e ambientais indicam aos investidores uma boa gestão da empresa a nível interno e externo. Estas políticas ajudam a prevenir crises que possam por em causa a boa imagem e reputação da empresa (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Cada vez mais são impostos novos desafios às empresas relacionados com a sua posição e a sua responsabilidade social. Como consequência, as empresas apercebem-se que podem obter lucro e, ao mesmo tempo, contribuir para os benefícios sociais (Babo, 2012).

A performance social pode ter uma influência positiva nas vendas, uma vez que alguns consumidores estão mais predispostos a comprar produtos e serviços de empresas com práticas de RSE (Afonso, Fernandes, & Monte, 2012).

De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2001), a maior parte dos consumidores europeus afirma que “o compromisso de uma empresa com a sua responsabilidade social é um fator que pesa na aquisição de um produto ou serviço.” (2001, p. 21).

Ao atuarem de forma ética, as empresas desenvolvem valores e práticas com efeitos positivos sobre as suas atividades operacionais e os seus colaboradores, acabando por melhorar os seus resultados (Lourenço & de Souza Schroder, 2003).

O desempenho ambiental também contribui para melhorar a qualidade do emprego. A utilização de tecnologias ecológicas permite melhorar tanto o desempenho ambiental como a satisfação dos trabalhadores com o trabalho, o que acaba por contribuir para um aumento da rentabilidade (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Para além disso, o Livro Verde (2001) também defende que, o investimento em tecnologias e práticas ambientais pode contribuir para o aumento da competitividade da empresa.

Por outro lado, a RSE também pode ser considerada uma ameaça para a sobrevivência da empresa, uma vez que existem custos financeiros associados às iniciativas sociais (Giannarakis & Theotokas, 2011).

Ser socialmente responsável envolve custos e, por isso, também deve gerar benefícios de forma que possa ser considerada uma prática de negócio sustentável, ou seja, uma empresa não pode dar continuidade a políticas que gerem cash flows negativos.

Em termos de custos, o estudo da Deloitte (2003), concluiu que, 11% das organizações não controla custos/benefícios relacionados com questões ambientais e sociais e, 52% das organizações controla em parte os custos/benefícios mais correntes e visíveis. A aposta do desenvolvimento de uma contabilidade ambiental seria uma ferramenta de gestão útil, no sentido em que iria evidenciar os custos e as poupanças resultantes das ações implementadas.

Os custos incorridos em medidas de RSE são imediatos e os benefícios nem sempre. Contudo, esses benefícios podem ter um grande impacto positivo na empresa a longo prazo, como por exemplo a melhoria da imagem da marca e reputação, possibilidade de atrair capital e parceiros de negócio, menor risco de eventos negativos, menor risco de corrupção, menor risco de eventos sociais negativos, redução de custos operacionais, habilidade de reter empregados (menor rotação, menores custos de formação e recrutamento), aumento da produtividade e redução de erros (Tsoutsoura, 2004).

A maioria das principais empresas portuguesas estão sensibilizadas para a importância do desenvolvimento sustentável e canalizam esforços para melhorar o seu desempenho a nível ambiental e social. Contudo, ainda não conseguiram encontrar uma forma eficiente de integrar este conceito na gestão global do negócio (Deloitte, 2003).

De acordo com o estudo realizado por Afonso, Fernandes, & Monte (2012), empresas com melhor performance social não são as que têm uma melhor performance económica. Referem, também, que pode existir um ponto de equilíbrio que pode gerar uma boa relação entre a RSE e a performance económica de uma empresa, de forma a promover um desenvolvimento sustentável da mesma.

Capítulo II – Estratégia Metodológica

2.1. Método em Ciências Sociais

A investigação científica “é um método de aquisição de conhecimentos que permite encontrar respostas para questões precisas.” (Fortin, Côté, & Fillion, 2009, p.4). No fundo, estes autores referem que a investigação científica acaba por descrever, explicar, prever, verificar factos, acontecimentos ou fenómenos. Para além disso, estes autores ainda referem que a investigação científica é um processo sistemático que consiste na recolha de dados observáveis e verificáveis.

A investigação social consiste na construção e organização de processos que pode alterar consoante a natureza e especificidade do objeto de estudo. Para além disso, a investigação social tem em vista conhecer cada vez melhor a realidade social e deve ter as características de objetividade, fiabilidade e validade dos estudos científicos, caso contrário pode ser um indicador de falta de rigor nos estudos (Pardal & Lopes, 2011).

A metodologia é um conceito ambíguo e, de acordo com Pardal & Lopes (2011), é a ciência que estuda os métodos científicos.

Por outro lado, o mesmo autor define método como “instrumento estilizado direc

cionado, em última instância, à produção de conhecimento sobre o real” (2011, p. 12), ou seja, “método consiste essencialmente, num conjunto de operações, situadas a diferentes níveis, que tem em vista a consecução de objetivos determinados.” (2011, p.12). Posto isto, o método pode funcionar como um plano orientador de trabalho. Ainda relacionado com este conceito, os autores Silva & Pinto referem que o método é “ (...) uma estratégia integrada de pesquisa, incidindo nomeadamente sobre a seleção e articulação das técnicas de recolha e análise da informação.” (2014, p. 129).

O método quantitativo que baseia-se na explicação e na predição assente na medida dos fenómenos e na análise dos dados numéricos. Por outro lado, o método qualitativo baseia-se na compreensão alargada dos fenómenos (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Para além dessas características, a investigação quantitativa requer ênfase na regularidade e estabilidade dos fenómenos sociais, preocupação com a explicação causal dos fenómenos, valorização da validade externa, ênfase em

modelos matemáticos na recolha e tratamento de dados, distanciamento face ao objeto de estudo, preocupação com a neutralidade do investigador. Por outro lado, a investigação qualitativa tem em consideração a sociologia compreensiva, ênfase na complexidade social, preocupação com a compreensão dos acontecimentos, diversidade de modelos de recolha e tratamento de dados, ênfase no processo de investigação, valorização da sensibilidade do investigador (Pardal & Lopes, 2011).

Fortin, Côté, & Fillion (2009), referem que, o processo de investigação, adopta as seguintes fases:

Fase Conceptual

1. Escolha do tema e da questão preliminar

O tema escolhido corresponde ao elemento de um problema que o investigador se compromete em examinar e pode estar relacionado com atitudes, comportamentos, crenças, incidências, problemas clínicos, observações, conceitos. Após a escolha do tema, é necessário ter em mente a questão de investigação que vai influenciar todo o processo, uma vez que esta acaba por ser um enunciado claro e não equívoco que refere os conceitos a examinar, específica a população alvo e sugere uma investigação empírica (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

2. Revisão da literatura

Esta etapa consiste em realizar um inventário e exame crítico relativamente às publicações existentes relacionadas com o tema escolhido. Os objetivos passam por determinar o que foi escrito sobre o tema e clarificar a forma como o mesmo foi abordado e estudado (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Para isso, estes autores ainda acrescentam que podem ser usadas fontes primárias que são compostas por documentos provenientes do próprio autor ou fontes secundárias que consistem em documentos escritos por outros autores que não o do documento de investigação que está a ser realizado.

3. Elaboração do quadro de referência

Esta etapa consiste em elaborar uma estrutura abstrata formada de uma ou várias teorias e conceitos relacionados com o problema de investigação a definir (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

4. Formulação do problema de investigação

A formulação do problema de investigação é feita de forma dedutiva, isto é, tem em consideração a sequência lógica dos elementos e relações entre estes. Na formulação do problema, os elementos a ter em consideração são: exposição do tema ou a situação problemática, apresentação dos dados da situação, justificação

do ponto de vista empírico, justificação do ponto de vista teórico, solução de investigação e a previsão dos resultados (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

5. O enunciado do objetivo, das questões, das hipóteses e das variáveis

O objetivo de investigação deve indicar de forma clara qual o objetivo que o investigador tem. Desta forma, deve referir as variáveis chave, a população que irá ser a base de recolha de dados e o verbo de ação que serve para orientar investigação (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Ao contrário do objetivo, que é enunciado de forma geral, estes autores acima mencionados referem que as questões de investigação devem ser mais específicas e referir os aspetos a serem abordados, indicando o que o investigador pretende obter como informação.

As hipóteses são “proposições construídas de maneira a explicar ou compreender antecipada e provisoriamente um fenómeno determinado” (Pardal & Lopes, 2011, p. 15), ou seja, servem como linhas de orientação para demonstrar algo. A hipótese é algo que pode alterar ao longo da investigação e, serve também, como um instrumento orientador que ajuda a selecionar os dados e a organizar a sua análise.

Este autor ainda acrescenta que uma hipótese deve:

- Apresentar os conceitos claramente definidos, para que sejam entendidos sem ambiguidade;
- Ser geral, sem perder de vista a especificidade do assunto e a necessidade de uma amplitude que viabilize a verificação empírica;
- Ter referência empírica, para que não se confunda com um juízo de valor;
- Ser passível de comprobabilidade ou de refutabilidade;
- Ser operacionalizável;
- Fazer, o mais possível, referencia a um quadro teórico;
- Deve ter em conta as técnicas disponíveis para a sua operacionalização.

Os estudos exploratórios e qualitativos de tipo descritivo podem ser dispensados da formulação de hipóteses, ao contrário dos estudos quantitativos que estão mais associados à sua elaboração (Pardal & Lopes, 2011).

As variáveis são qualidades ou características às quais se atribuem valores podendo ser independentes, dependentes, de investigação, atributos e estranhas (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Fase Metodológica

1. Escolha do desenho de investigação

O desenho de investigação é “um plano que permite responder às questões ou verificar hipóteses e que defina mecanismos de controlo, tendo por objeto minimizar os riscos de erro.” (Fortin, Côté, & Fillion, 2009, p. 214).

2. Definição da população e da amostra

O universo ou população é definido como “um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam uma ou mais características em comum.” Neste caso, o universo pode ser finito ou infinito, de acordo com o número de elementos do mesmo. (Reis, 2009, p.43).

O mesmo autor refere que, relativamente às características dos elementos da população, estes podem ser qualitativos ou quantitativos. Desta forma, os elementos podem ser considerados qualitativos se não forem mensuráveis, ou seja, não podem ser expressos através de números, ou podem ser quantitativos se os elementos forem mensuráveis, isto é, se variam de intensidade e essa variação pode ser expressa através de números. A maior parte das vezes, é impossível conhecer as características de todos os elementos da população. Posto isto, é importante então retirar uma amostra da mesma e estudar as suas características.

A amostra, por outro lado, pode ser definida como uma “pequena representação do universo de investigação” (Pardal & Lopes, 2011, p.54) que, “se bem construída, tem condições de substituir o universo em análise e é, em muitos casos, o único meio de o conhecer, se não de maneira plenamente segura, ao menos com razoável segurança.” (Pardal & Lopes, 2011, p.54). Para que a amostra seja considerada representativa do universo deve apresentar características o mais aproximadas do mesmo. Reis (2009, p.43) define amostra como “um segmento da população em estudo, recolhida com os objetivos de se estimarem certas características desconhecidas da população ou ainda, de se testarem hipóteses ou afirmações consideradas corretas sobre os parâmetros da população.”

De forma a planear a amostra e, de acordo com Pardal & Lopes (2011), é necessário:

- Caracterizar com clareza o universo;
- Decidir pelo tamanho e tipo de amostra, atendendo aos critérios de representatividade definidos previamente;
- Explicitar técnicas de amostragem a aplicar;
- Construir a amostra.

A amostragem é “um processo pelo qual uma porção da população é escolhida de maneira a representar uma população inteira.” (Fortin, Côté, & Filion, 2009, p.310). Estes autores afirmam que, uma vez que o objetivo é tirar conclusões sobre a população, é importante escolher cuidadosamente a amostra, para que esta represente de forma precisa a população, podendo ser caracterizada como amostra probabilística ou não probabilística:

Tipos de amostra probabilísticas

Aleatória simples: Escolher indivíduos que tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra.

Aleatória estratificada: Consiste em dividir a população alvo em grupos homogêneos chamados estratos dos quais se retira ao acaso uma amostra em cada estrato.

Amostragem por cachos: Método probabilístico em que os elementos da população são escolhidos, por cachos em vez de um a um.

Aleatória sistemática: Retirar elementos, em intervalos fixos, a partir de uma lista de todos os elementos de uma dada população.

Tipos de amostra não probabilística:

Amostragem acidental: Escolher indivíduos, pelo facto da sua presença, num local e num preciso momento.

Por quotas: Formar subgrupos que apresentam características definidas de maneira que estas estejam representadas em proporções idênticas às que existem na população.

Por escolha racional: Escolher certos indivíduos em função de um traço característico.

Por redes: Pedir a indivíduos recrutados inicialmente para sugerirem os nomes de outras pessoas para participar no estudo.

A escolha do método de amostragem altera consoante a informação que se pretende obter, isto é, se o objetivo é explorar as relações entre determinadas variáveis, pode ser usada uma amostra não probabilística. Pelo contrário, se o estudo utiliza avaliações estatísticas inferenciais é necessário usar uma amostra probabilística (Fortin, Côté, & Filion, 2009).

3. Descrição dos princípios que suportam a medida

A medida consiste “na atribuição de números a objetos ou acontecimentos segundo regras precisas.” (Fortin, Côté, & Filion, 2009, p.337). A escala de medida,

de acordo com estes autores, pode ser escala nominal, escala ordinal, escala de intervalos ou escala de proporções.

4. Descrição dos métodos de colheita e de análise dos dados

Os procedimentos de recolha de informação, tais como os inquéritos e entrevistas, contribuíram de forma positiva para que o processo de observação sociológica se tornasse uma fase do trabalho científico mais sistemática e racionalmente controlada (Silva & Pinto, 2014).

A recolha de informação pode ser feita de duas formas, isto é, de forma direta ou indireta (Reis, 2009).

De acordo com Fortin, Côté, & Fillion (2009), existem vários métodos utilizados na investigação científica para recolher os dados necessários à mesma.

Métodos de colheita de dados

Medidas fisiológicas: Recolher dados biofísicos com a ajuda de instrumentos ou aparelhos medicinais ou de laboratório (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Medidas por observação: Recolher dados por meio da observação. Constitui frequentemente o meio privilegiado de medir comportamentos humanos ou acontecimentos. A observação pode ser não estruturada ou estruturada (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Entrevistas: Modo de comunicação verbal que se estabelece entre duas pessoas, isto é, um entrevistador e um respondente. A entrevista pode ser não estruturada, estruturada ou semi estruturada e pode comportar três tipos de questões: questão aberta, questão fechada e questão semiestruturada (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

A entrevista possibilita a obtenção de uma informação mais rica e não exige um informante alfabetizado (Pardal & Lopes, 2011). De acordo com estes autores, existem os seguintes tipos de entrevista:

Entrevista estruturada: obedece a um grande rigor na colocação de perguntas ao entrevistado, ou seja, é uma entrevista standardizada a todos os níveis e não permite desvios do guião elaborado.

Entrevista não estruturada: permite maior liberdade de atuação e permite ao entrevistador e entrevistado afastarem-se do guião preparado.

Entrevista semi-estruturada: não é inteiramente livre nem é inteiramente aberta e pode ser subdividida em:

- Entrevista focalizada;
- Entrevista centrada no problema;

- Entrevista etnográfica.

Questionários: O questionário é a técnica de recolha de dados mais utilizada na investigação sociológica. As principais vantagens de utilizar esta técnica é o facto de ser barato, garantir o anonimado e não precisar de ser respondido de imediato. Por outro lado, também existem desvantagens associadas a esta técnica como por exemplo não ser aplicável a analfabetos, dificuldade na compreensão das questões, facilita a resposta em grupo e apenas é viável em universos homogéneos (Pardal & Lopes, 2011).

De acordo com Silva & Pinto (2014), o inquérito é uma técnica de recolha de informação de perguntar que teve a sua origem fora do âmbito da prática sociológica de pesquisa. Posto isto, o inquérito deve adotar os seguintes pressupostos:

- O inquérito aplica-se a unidades sociais;
- As unidades inquiridas são tomadas como equivalentes;
- Os fenómenos sociais existem independentemente das relações sociais que os determinam.

De forma a construir um questionário Pardal & Lopes (2011), referem os seguintes passos que devem ser considerados:

- Formulação do problema: pergunta de partida clara, exequível e pertinente;
- Definição dos objetivos de pesquisa após clarificadas definições e conceitos;
- Revisão bibliográfica: referências teóricas esclarecedoras que ajudarão a definir, com maior precisão, os contornos e o conteúdo do quadro teórico de referência;
- Formulação de hipóteses: guia de trabalho de pesquisa, dando a esta uma orientação e, paralelamente, orientando a recolha de dados;
- Identificação das variáveis e indicadores: a hipótese é operacionalizada através de variáveis e de indicadores;
- Definição da amostra.

Pardal & Lopes (2011), referem que existem as seguintes modalidades de perguntas:

Perguntas abertas: Permitem liberdade de resposta ao inquirido e são frequentemente utilizadas quando se tem pouca informação sobre o tema abordado ou se pretende estudar o tema em profundidade.

Perguntas fechadas: Não permitem liberdade de resposta ao inquirido e limitam a sua resposta às opções apresentadas.

Perguntas de escolha múltipla: normalmente são de modalidade fechadas, pois apenas permitem ao inquirido responder de acordo com as possibilidades apresentadas, sendo que neste caso são de leque fechado. No caso de existir a possibilidade de o inquirido acrescentar outra alternativa são perguntas de escolha múltipla de leque aberto.

Perguntas de avaliação: visam captar graus de intensidade relativamente a um determinado assunto.

Os autores Fortin, Côté, & Filion (2009), referem que, os tipos de questões presentes no questionário podem ser: questão dicotómica, escolha múltipla, por ordenação, por numeração gráfica, listas de pontuação, questões filtro, questões fechadas e questões abertas.

Silva & Pinto (2014), afirmam que, o questionário é geralmente constituído por perguntas fechadas e, por isso, a maioria das respostas vai limitar-se às hipóteses apresentadas e, raramente, são os casos em que os inquiridos indicarão outras hipóteses.

A elaboração das perguntas deve se feita de forma clara, isto é, deve ser estruturada de forma precisa, concisa e unívoca, suscitando convergência de interpretações. (Pardal & Lopes, 2011). Para além disso, a formulação de perguntas tem de ter em consideração a população a inquirir (Silva & Pinto, 2014).

Escalas: Forma de auto-avaliação, constituída por vários enunciados ligados entre si e destinados a medir um conceito ou característica. As mais utilizadas são a escala de likert, a escala com a diferenciação semântica, a escala visual analógica e a escala de classificação Q (Fortin, Côté, & Filion, 2009).

Por outro lado, Pardal & Lopes, (2011), referem que existem as seguintes escalas:

- Escalas de ordenação;
- Escalas de intensidade;
- Escala de Bogardus (medição da intensidade dos preconceitos raciais e nacionais);
- Escala de Likert (oferecem um amplo leque de respostas, de forma a evitar a rigidez e as limitações das alternativas “concordo/discordo”);
- Análise de conteúdo;
- Análise documental.

Apesar de existirem escalas em comum abordadas por ambos os autores, podemos verificar que nem todas estão presente em ambos.

Técnica de Delphi: Método de colheita dos dados que se baseia numa série de envios e retorno de questionários com o objetivo de estabelecer um consenso num grupo de peritos sobre determinado assunto (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Vinhetas: Curta narração de um acontecimento que é feito aos respondentes com vista a obter as suas perceções e opiniões sobre o fenómeno em estudo (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Técnicas Projectivas: Métodos de colheita dos dados reconhecidos pela sua precisão na colheita de dados psicológicos (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Fase Empírica

1. Colheita dos dados no terreno

Após estas fases anteriores de preparação, é necessário efetivamente fazer a recolha dos dados. Este processo pode demorar algum tempo, uma vez que, em alguns casos é complicado obter respostas da amostra selecionada (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

2. Análise dos dados

Para analisar os dados recolhidos podem ser utilizadas duas formas de estatística. A estatística descritiva e a inferência estatística (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

Estes autores afirmam que a análise descritiva tem o propósito de salientar o conjunto dos dados tirados de uma amostra para que sejam compreendidos pelo investigador e pelo leitor. Por outro lado, a inferência estatística, ajuda a prever o comportamento ou as características da população, a partir da amostra utilizada.

Fase de Interpretação e de Difusão

1. Interpretação dos resultados

O objetivo desta etapa é considerar os resultados obtidos, realçando o essencial e o mais importante desses dados, através da sua descrição e análise (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

2. Difusão dos resultados

Para difundir os resultados da investigação realizada, o investigador elabora um relatório de investigação que pode ser uma publicação, uma apresentação oral ou um cartaz concebido para diversos públicos (Fortin, Côté, & Fillion, 2009).

2.2. Esboço da Problemática

A importância da RSE nas empresas tem aumentado, especialmente no setor da hotelaria, onde a imagem é um fator de extrema importância, bem como a redução de custos.

Contudo, ainda existem alguns hotéis que ainda não aplicam medidas de RSE ou as aplicam de uma forma superficial, não tendo em conta todos os componentes da mesma e, focando-se apenas naqueles que apresentam um retorno imediato e dão maior visibilidade à empresa.

É importante perceber se os hotéis implementam medidas de RSE de forma correta, através da sua percepção das ações que estão a praticar, bem como através da percepção dos diferentes stakeholders, de forma a entender se as ações estão a dar o resultado que o hotel pretendia. Com isto, é possível perceber se a RSE é realmente importante para a organização ou se é apenas uma mera estratégia de publicidade para transmitir uma imagem positiva sem ações reais realizadas.

Tendo em consideração que todas as empresas precisam de meios financeiros para sobreviver e poder realizar as suas atividades operacionais, é necessário perceber se o investimento realizado quer através de meios monetários ou disponibilização de recursos e tempo da empresa em medidas de RSE está a contribuir de forma positiva para os resultados da empresa.

Apesar de a RSE ser um tema transversal a todo o setor do turismo e a todos os empreendimentos turísticos, é necessário ter em consideração que, para adotar políticas e comportamentos socialmente responsáveis, é preciso um grande planeamento e capital financeiro e humano.

Desta forma, as cadeias hoteleiras nacionais devido à sua dimensão e características acabam por ter ferramentas que permitem implementar estas medidas mais facilmente. Contudo, pode acontecer que por opção própria não o façam.

Este estudo é importante para perceber se a crescente preocupação com a adoção de medidas de responsabilidade social empresarial é apenas uma estratégia para melhorar a imagem perante os hóspedes e reduzir de custos ou se é realmente para melhorar os empreendimentos turísticos em todas as áreas que a RSE abrange e, desta forma, contribuir para um desenvolvimento sustentável do setor. Para além disso, também é importante para perceber se o investimento feito em medidas de

RSE contribuem de forma positiva para os resultados das cadeias hoteleiras nacionais.

2.3. Objetivos, Questões de Investigação e Hipóteses

Este estudo visa entender o impacto de todas as componentes da RSE no valor da empresa, avaliando o seu grau de importância para as cadeias hoteleiras e preocupação com o impacto de curto prazo e médio e longo prazo. Outro objetivo presente nesta dissertação é perceber se as cadeias hoteleiras implementam todas as componentes da RSE no decorrer da sua atividade e se conseguem perceber as vantagens ou desvantagens originadas da implementação dessas medidas.

Para tal, foram formuladas algumas questões de investigação:

- 1) As cadeias hoteleiras nacionais aplicam medidas de RSE de curto prazo e de médio longo prazo?
- 2) Que tipo de medidas de RSE as cadeias hoteleiras nacionais dão mais importância?
- 3) Qual o impacto que a implementação de medidas de RSE tem nas cadeias hoteleiras nacionais tem nos seus stakeholders?
- 4) A implementação de medidas de RSE aumenta o valor das cadeias hoteleiras nacionais?
- 5) De que forma a prática de RSE contribui para a criação de valor das cadeias hoteleiras nacionais?
- 6) Quais os motivos que levam as cadeias hoteleiras nacionais a adotar medidas de RSE?

As hipóteses a validar são:

H1: As cadeias hoteleiras adotam medidas de RSE por motivos de publicidade e criação de uma imagem positiva perante os stakeholders;

H2: As cadeias hoteleiras dão mais importância a medidas que tenham retorno positivo de curto prazo;

H3: A implementação de medidas de RSE contribui de forma positiva para os resultados das cadeias hoteleiras.

2.4. Plano de Investigação e Metodologia

A população a ter em consideração para este estudo científico são as cadeias hoteleiras presentes em Portugal. Contudo, como verificado acima, é complicado conseguir os dados de toda a população e, nem todas as cadeias hoteleiras têm a capacidade de investimento em medidas de RSE, devido à sua dimensão. Posto isto, a escolha da amostra baseou-se na capacidade de investimento das cadeias hoteleiras nacionais em medidas de Responsabilidade Social Empresarial, isto é, empreendimentos de menor dimensão e mais familiares não têm tanta capacidade de investimento e a sua principal preocupação pode não ser implementar medidas de RSE.

Para isso, foi selecionada uma amostra probabilística estratificada com o objetivo de representar a população acima referida. Para atingir este fim, foi utilizado como base uma tabela resultante de um estudo elaborado pela Deloitte sobre as características do setor hoteleiro em Portugal, como se pode verificar no Anexo I.

Como método de colheita de dados irá ser aplicado um questionário, uma vez que é uma ferramenta que permitirá saber de uma forma mais próxima a importância da RSE para cada uma das cadeias hoteleiras nacionais e observar o que acontece no setor hoteleiro em Portugal.

O questionário foi elaborado com base nos aspetos mais relevantes da revisão de literatura e, também, com base em algumas perguntas presentes num questionário semelhante de uma dissertação realizada por Sousa (2010).

Os tipos de questões selecionadas para o questionário foram questões dicotómicas, questões fechadas, questões de escolha múltipla, questões filtro e, foi ainda utilizada a escala de Likert.

O questionário irá ser enviado em dois formatos, word e questionário online, para que as cadeias hoteleiras possam escolher o que preferirem para responder ao questionário. Tal foi feito, uma vez que a resposta pode muitas vezes depender do formato do envio do questionário e das características das pessoas que o recebem. Em Anexo II é possível verificar o questionário enviado já com a codificação em termos numéricos para posterior análise dos dados recolhidos.

Capítulo III – Estudo Empírico

3.1. Caracterização do Setor Hoteleiro em Portugal

O setor hoteleiro em Portugal é caracterizado por estar classificado em categorias de estrelas, sendo que estas estão compreendidas entre um e cinco.

Figura 3 – Distribuição do Setor Hoteleiro por Categoria



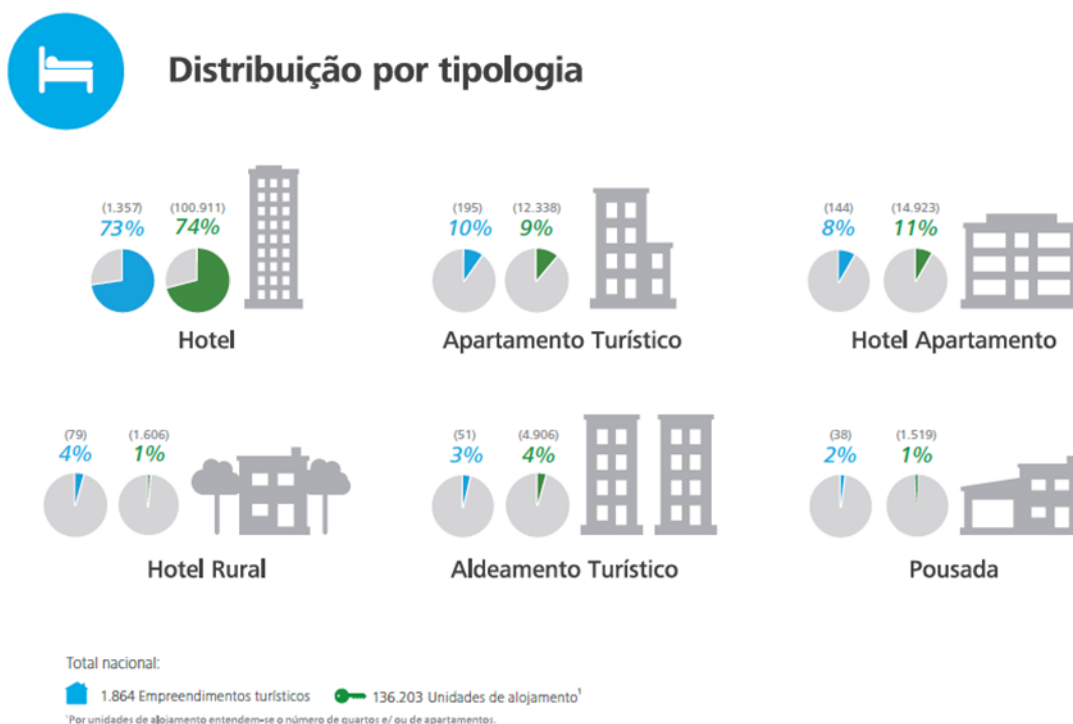
Fonte: Deloitte

A figura 3 indica o número de empreendimentos turísticos em Portugal por categorias e o número de unidades de alojamento. Pode-se verificar que o maior número de empreendimentos turísticos apresenta uma classificação de três estrelas, contudo são os empreendimentos de quatro estrelas que têm mais camas em Portugal.

Por outro lado, as pousadas têm o menor número de estabelecimentos e, os hotéis de uma estrela têm o menor número de camas disponíveis.

Em termos de tipologia, em Portugal, os empreendimentos turísticos podem ser divididos em: hotel, apartamento turístico, hotel apartamento, hotel rural, aldeamento turístico e pousada.

Figura 4 – Distribuição por Tipologia



Fonte: Deloitte

Relativamente à figura 4, esta indica a distribuição por tipologia de empreendimento turístico sendo que, a maioria dos mesmos, são hotéis e a minoria são pousadas. Como observado anteriormente as pousadas detêm o menor número de camas disponíveis e, do total dos empreendimentos turísticos, os hotéis são os que têm maior capacidade de alojamento em Portugal.

3.2. A RSE no Setor Hoteleiro

O setor do turismo tem vindo a crescer de uma forma diversificada e contínua, transformando-se num dos setores com maior crescimento económico. Os turistas estão cada vez mais conscientes relativamente ao impacto das suas escolhas e acabam por preferir um produto que seja justo, sustentável e que garanta equidade

social. Posto isto, o turismo contribui para o desenvolvimento sustentável a nível ambiental e económico e, mais especificamente, o setor hoteleiro, pode servir como um impulsionador de medidas de RSE nas comunidades onde se insere (Babo, 2012).

Figura 5 – Representação do Impacto do Turismo em Portugal

O QUE REPRESENTA O TURISMO HOJE			
	2015	2016 ^{PO}	VARIAÇÃO
Dormidas	48,9 milhões	53,5 milhões	+ 4,6 milhões + 9,4%
Receitas	11,5 mil milhões	12,7 mil milhões	+ 1,2 mil milhões + 10,4%
Hóspedes	17,4 milhões	19,1 milhões	+1,7 mil milhões + 9,7%
Exportações	15,4% do total de Exportações de bens e serviços do País	16,7% do total de Exportações de bens e serviços do País	+ 1,3%
Saldo da Balança Turística	7,8 mil milhões €	8,8 mil milhões €	+ mil milhões + 12,8%
Emprego	280 mil	328 mil	+ 48 mil + 17,1%

Emprego compreende alojamento, restauração, similares, agências de viagens/operadores turísticos e outros serviços de reservas.
Fonte: INE e Segurança Social. Dados do emprego correspondem a Janeiro de 2015 e *Janeiro de 2017. PO: dados provisórios

O crescimento verificado em 2016 aconteceu em todas as regiões e ao longo de todo o ano, sendo um importante fator de desenvolvimento regional.

Fonte: Turismo de Portugal

De acordo com a figura 5, ocorreu um acréscimo das dormidas em Portugal de 4.600.000€, de 2015 para 2016, isto é 9.4% a mais do que no ano anterior. Com o aumento das dormidas ocorreu também um consequente aumento das receitas que variaram de 11.5 mil milhões em 2015 para 12.7 mil milhões em 2016, representando mais 10.4% do que no ano anterior.

Estas variações tiveram um impacto positivo nas exportações, no saldo da balança turística e no emprego. Em relação às exportações estas aumentaram 1.3%, representado, em 2016, 16.7% do total de exportações de bens e serviços do país. Com isto, o saldo da balança turística teve um acréscimo de 12.8%, atingindo o valor de 8.8 mil milhões em 2016.

O turismo contribui para a economia e para a sociedade de Portugal de uma forma bastante significativa, não só pelo aumento da receitas e exportações mas também através da criação de emprego para a população sendo que, em 2016, o número de pessoas a trabalhar no setor do turismo aumentou de 280 mil para 328 mil pessoas.

Hoje em dia o turismo está dependente do património socio ambiental, logo as empresas turísticas deveriam ser co-responsáveis pela gestão sustentável da sua

região de atuação. As empresas turísticas devem ter em consideração a sustentabilidade quando estão a abordar as suas estratégias e devem também adotar práticas inovadoras nesse sentido, encontrando indicadores para avaliar o seu desempenho nessa área (Brunelli,2011).

O estudo realizado por Babo (2012), mostrou que 84% dos hotéis em Portugal tem um compromisso formal com o desenvolvimento sustentável. Também se verificou que 91% dos hotéis já tentou reduzir o seu impacto ambiental.

Com o aumento da concorrência, as empresas hoteleiras estão cada vez mais motivadas a transmitir uma imagem positiva aos seus stakeholders (Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2014).

Os hotéis participantes no estudo de Babo (2012), identificaram formas de obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência através da sustentabilidade. Essas formas passam pela poupança de água e energia, captação de clientes com consciência de sustentabilidade, comunicação ao cliente, redução de custos, Ecolabel. Grande parte destes hotéis tem presente uma política ambiental e disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes.

A proximidade com a realidade local e o conhecimento de perto dos reais problemas das comunidades onde os empreendimentos estão localizados pode justificar a tendência crescente do número de empresas do setor que desenvolve programas de responsabilidade social (Turismo de Portugal, 2012).

Muitos gestores acabam por gastar tempo e recursos da empresa com o objetivo de promover as ações que o hotel tem e, assim, criar uma forte imagem organizacional (Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2014). Contudo, um estudo realizado por Babo (2012) verificou que, 57% dos hotéis de quatro e cinco estrelas inquiridos não reporta informação sobre a RSE ao exterior das ações e comportamentos sustentáveis que adota.

Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque (2014) referem que é possível criar uma fonte de vantagem competitiva através da combinação de medidas de RSE e serviços de hospitalidade de alta qualidade.

A missão e visão de uma empresa, segundo Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque (2014), são um importante canal de comunicação para conseguir determinados stakeholders e, por isso, devem estar presentes quando ocorre o planeamento da estratégia da organização em termos de imagem transmitida para os consumidores.

Uma vez que o turismo é considerado uma mais-valia para as economias locais, este deve ser pensado a longo prazo, dentro de modelos que permitam controlar o crescimento de uma forma sustentável. Utilizar estratégias desequilibradas significaria ter consequências negativas para todos os envolventes, logo é necessário saber gerir e controlar o crescimento (Babo, 2012)

Quando acabam por incorrer em comportamentos que possam transmitir uma imagem negativa da empresa, os hotéis que tentam combater os danos causados, fazem-no através da poupança de energia, minimização e reciclagem de resíduos, prevenção da poluição e proteção da natureza (Babo, 2012).

Uma vez que o turismo é considerado a maior atividade económica exportadora do país, representando 16.7 % das exportações em Portugal, é importante que as instituições governamentais tenham em consideração e elaborem planos para o crescimento sustentável do turismo (Turismo De Portugal, 2017).

Figura 6 – Importância dos temas para os hotéis como prioridade para o negócio e prioridade de atuação para o turismo de Portugal



Fonte: Turismo de Portugal

Como se pode observar na figura 6, existem vários temas que os hotéis consideram importantes para o negócio e que devem ser uma prioridade para o turismo de Portugal, tais como, a gestão da sazonalidade, qualificação da mão-de-obra, satisfação do turista, preservação do património, competitividade do turismo português, entre outros.

Por outro lado, existem temas que os hotéis não consideram tão prioritários como por exemplo, preservação e valorização do património cultural, qualidade ambiental urbana e paisagística, profissionalização da gestão, mitigação de emissões, entre outros.

Com esta figura podemos verificar que já existe alguma preocupação em alinhar as preocupações de RSE entre as empresas e as entidades governamentais no turismo, para que se possa debater sobre o assunto e tomar decisões de planeamento.

Um dos objetivos estabelecido pelo relatório do Turismo de Portugal (2017) para os próximos dez anos no setor do turismo é “liderar o turismo do futuro a nível sustentável onde o desenvolvimento turístico assenta na conservação e na valorização do património natural e cultural do país”.

De acordo com o plano do Turismo de Portugal (2017), foram estabelecidas as seguintes metas relacionadas com o desenvolvimento sustentável no setor entre 2017-2027:

Metas de sustentabilidade social:

- Alargar a atividade turística todo o ano atingindo em 2027 o índice de sazonalidade mais baixo de sempre (de 37.5 % para 33.5%);
- Duplicar o nível de habilitações do ensino secundário e pós secundário no turismo (de 30% para mais de 60%);
- Assegurar que o turismo gera um impacto positivo nas populações residentes (que mais de 90% da população residente considere positivo o impacto do turismo no seu território).

Metas de sustentabilidade ambiental:

- Assegurar que mais de 90% das empresas do turismo adotam medidas de utilização eficiente de energia e da água e desenvolvem ações de gestão ambiental dos resíduos;
- Acréscimo de quase 6pp na quota da capacidade de hotéis de quatro e cinco estrelas entre 2009 e 2015 de 36.9 % para 37.5% de todos os alojamentos;
- Crescimento de novas formas de alojamento;
- Aumento dos registos de atividades de animação turística.

De forma a atingir estes objetivos foram estabelecidas algumas linhas de atuação, tais como:

- Implementar em todo o território nacional um sistema de indicadores de sustentabilidade de referência internacional para a gestão sustentável dos destinos, em parceria com a OMT (Organização Mundial do Turismo);
- Realizar operações de regeneração urbana de centros históricos / urbanos, preservar a autenticidade e a promoção de um turismo acessível nas cidades;
- Promover o turismo para todos numa ótica inclusiva que acolha os diferentes mercados / segmentos turísticos;
- Elaborar projetos que promovam a acessibilidade e o usufruto da oferta turística, nomeadamente, operações de adaptação e melhoria de infraestruturas, equipamentos e de recursos turísticos;
- Envolver ativamente a sociedade no processo de desenvolvimento turístico do país e das regiões.

3.3. Análise dos Resultados

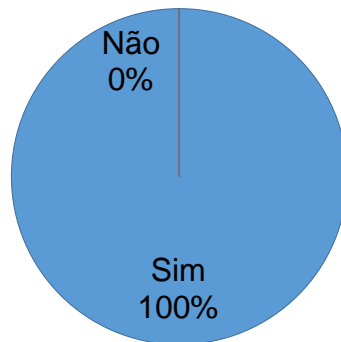
Para analisar os resultados obtidos foi elaborada uma tabela (Anexo III), de forma a colocar as respostas como variáveis numéricas e, desta forma, organizá-las de modo a elaborar os gráficos.

O tipo de gráficos utilizados está relacionado com a tipologia de questões. No caso das questões dicotómicas irão ser utilizados gráficos circulares e, por outro lado, no caso das perguntas de escolha múltipla irão ser utilizados gráficos de barras e, por último, no caso da escala de likert, irá ser utilizado um gráfico misto que engloba barras e linhas.

A análise dos resultados apenas vai ter a componente descritiva, uma vez que as hipóteses a validar não dependem de correlações entre perguntas e, desta forma, não será necessário utilizar a análise inferencial.

Dos vinte questionários enviados apenas dez foram respondidos, o que corresponde a 50% a amostra.

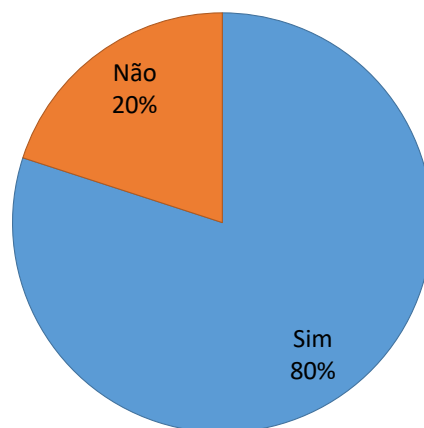
Gráfico 1 - Familiarização com o conceito de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Autoria Própria

Como podemos observar no gráfico 1, todas as cadeias hoteleiras que responderam ao inquérito estão familiarizadas com os conceitos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial.

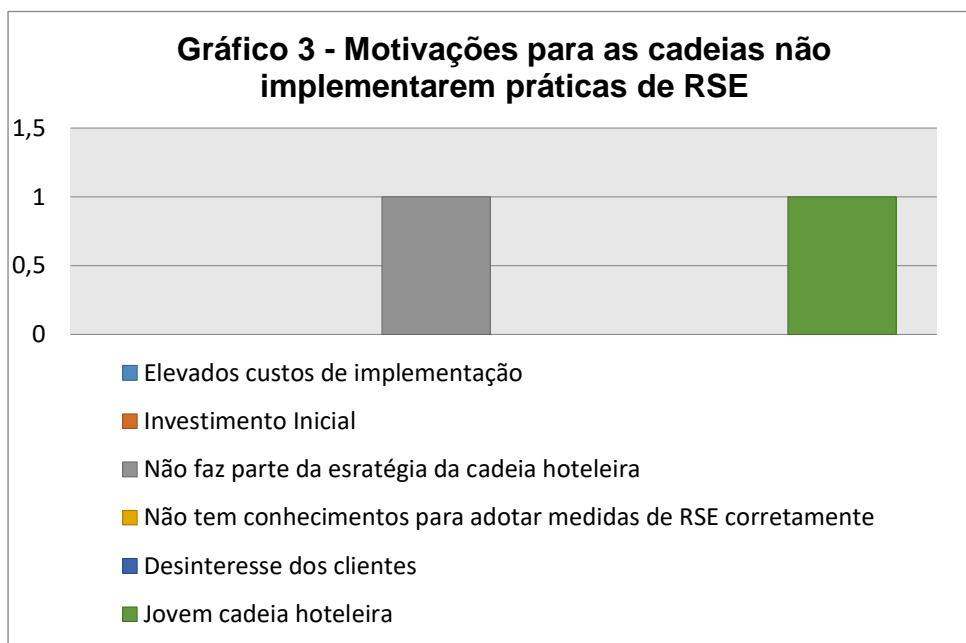
Gráfico 2 - Implementação de práticas de RSE



Fonte: Autoria Própria

No gráfico 2, a informação que pode ser retirada é que, 80% das cadeias hoteleiras implementa práticas de responsabilidade social empresarial e, apenas 20%, não o faz.

Apesar de todas as cadeias terem conhecimento do conceito de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial, 20% das cadeias hoteleiras optaram por não adotar medidas de RSE.



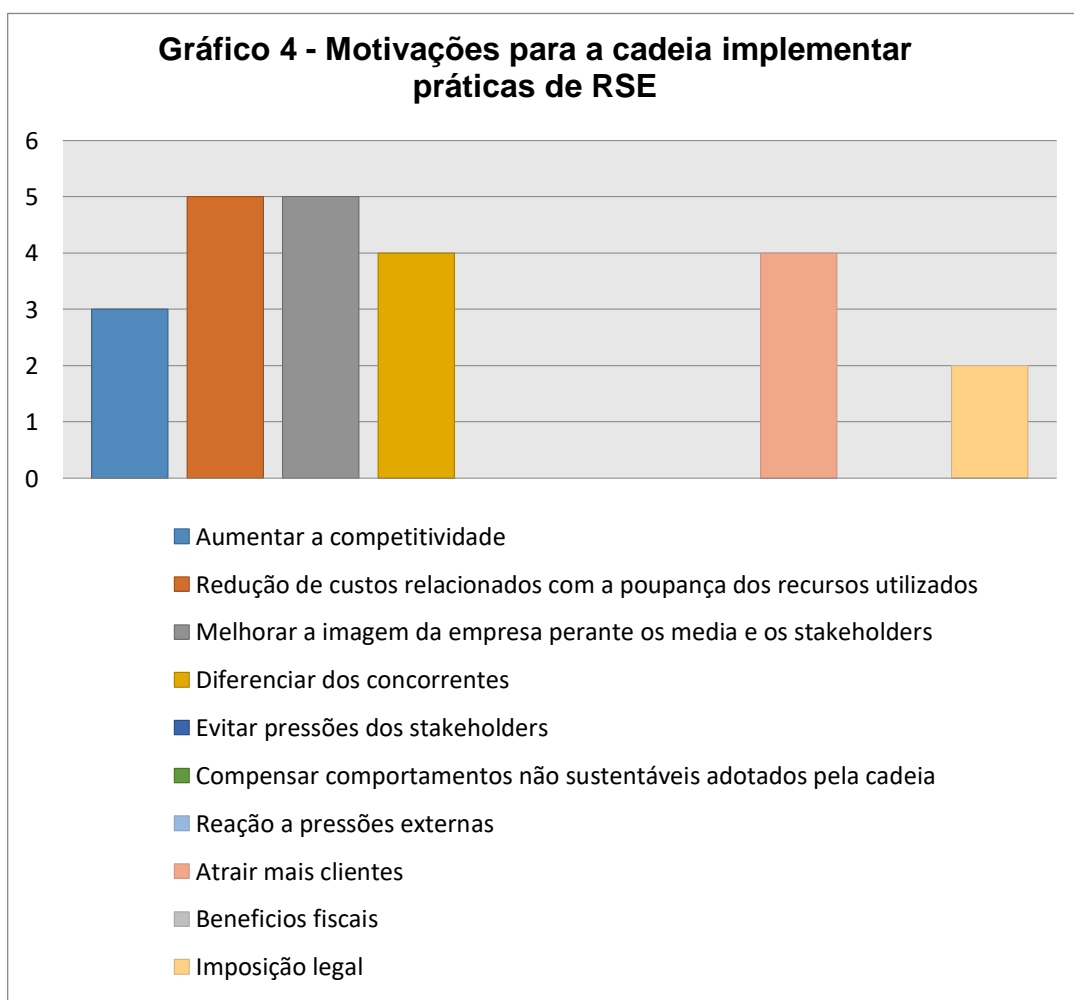
Fonte: Autorial Própria

De forma a compreender os motivos que levam as cadeias hoteleiras a não implementarem medidas de RSE, podemos observar o gráfico 3 onde, as cadeias hoteleiras que não implementam medidas de RSE, apresentam os seus motivos.

Podemos então observar que das opções transmitidas aos inquiridos, as suas motivações foram o facto de não fazer parte da estratégia da cadeia hoteleira e o facto de a cadeia hoteleira ainda ser jovem, pelo que optaram por não adotar comportamentos relacionados com a RSE.

O facto de existir um grande investimento inicial e poder existir um desinteresse por parte dos clientes não foram condicionantes para a decisão de as cadeias não adotarem este tipo de medidas e comportamentos.

Para as cadeias hoteleiras que não implementam medidas de responsabilidade social empresarial, o inquérito terminou nesta pergunta e, por isso, os gráficos seguintes já não incluem respostas destas cadeias.



Fonte: Autoria Própria

Por outro lado, no gráfico 4 podem ser observadas as motivações que levaram as cadeias hoteleiras a implementarem medidas de responsabilidade social empresarial.

Os principais motivos que levam as cadeias hoteleiras a implementarem este tipo de medidas são para reduzir custos resultantes da poupança de recursos e melhoria da imagem perante os stakeholders e os media.

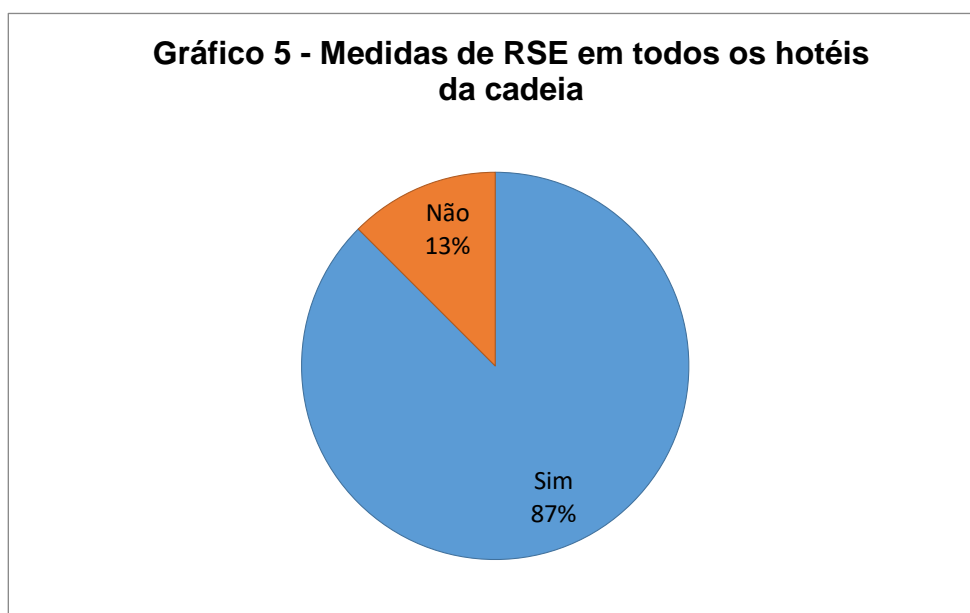
Para além destas duas principais motivações, também foi referido que as cadeias implementam medidas de RSE para aumentar a sua competitividade, diferenciar dos concorrentes, atrair mais clientes e por imposição legal.

Posto isto, o facto de as cadeias hoteleiras implementarem medidas de RSE pode não ser feito por vontade própria, mas sim por imposição de leis que os obriguem a adotar certas medidas e comportamentos relacionados com a responsabilidade social empresarial.

Com este gráfico pode ser verificada a validação ou não da primeira hipótese apresentada. A hipótese em questão é:

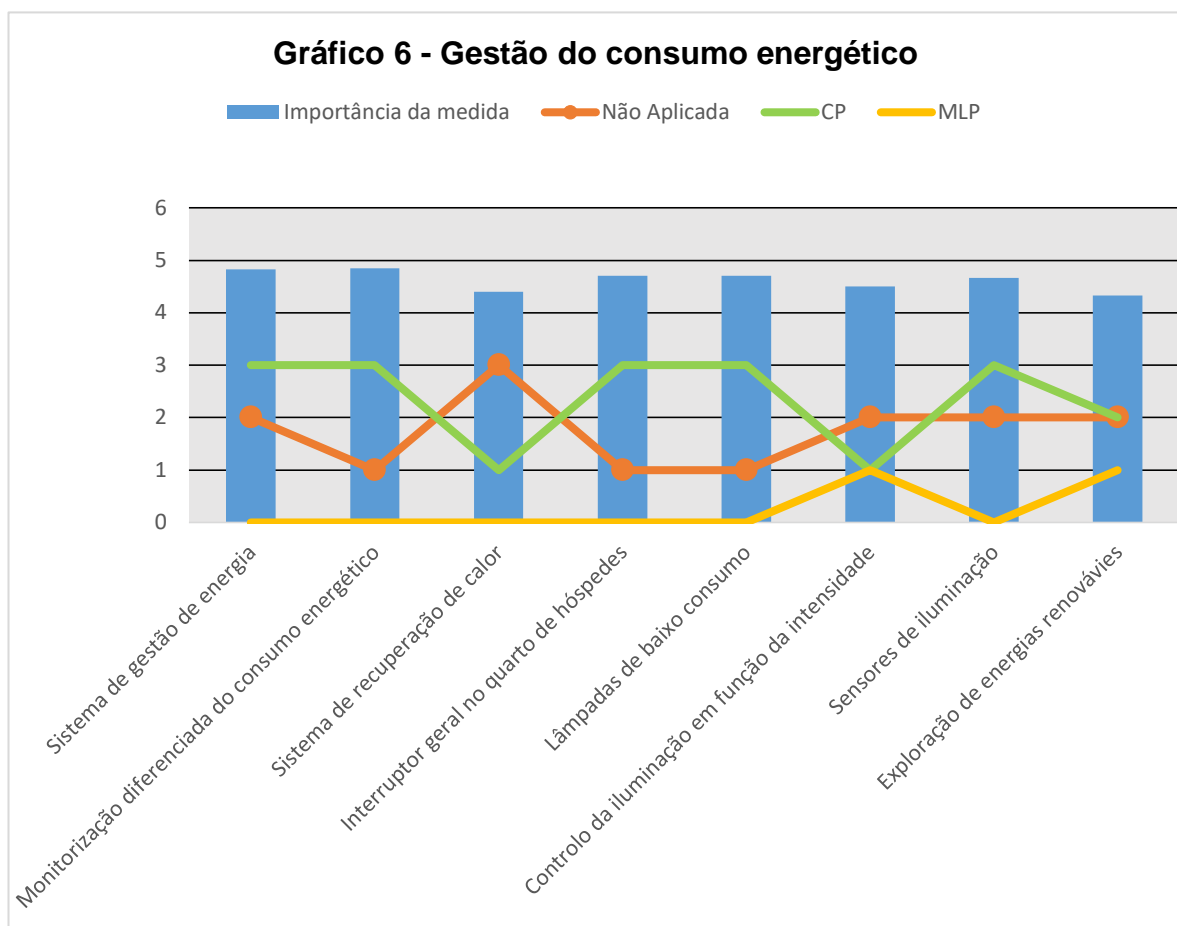
H1: As cadeias hoteleiras adotam medidas de RSE por motivos de publicidade e criação de uma imagem positiva perante os stakeholders.

Posto isto, das oito cadeias que implementam medidas de responsabilidade social empresarial, cinco têm como uma das motivações principais melhorar a imagem da empresa perante os media e os stakeholders, o que corresponde a 62,5% das respostas. Com esta informação, pode-se afirmar que a hipótese é válida.



Fonte: Autoria Própria

Como pode ser verificado no gráfico 5, das cadeias que implementam medidas de responsabilidade social empresarial, apenas 13% não o faz em todos os hotéis da cadeia.



Fonte: Autoria Própria

Relativamente a medidas implementadas de responsabilidade social empresarial foram abordadas cinco vertentes onde essas medidas podem ser aplicadas. Essas vertentes são a gestão do consumo energético, do consumo de água, dos resíduos sólidos, da relação com o stakeholders externos e da relação com os stakeholders internos.

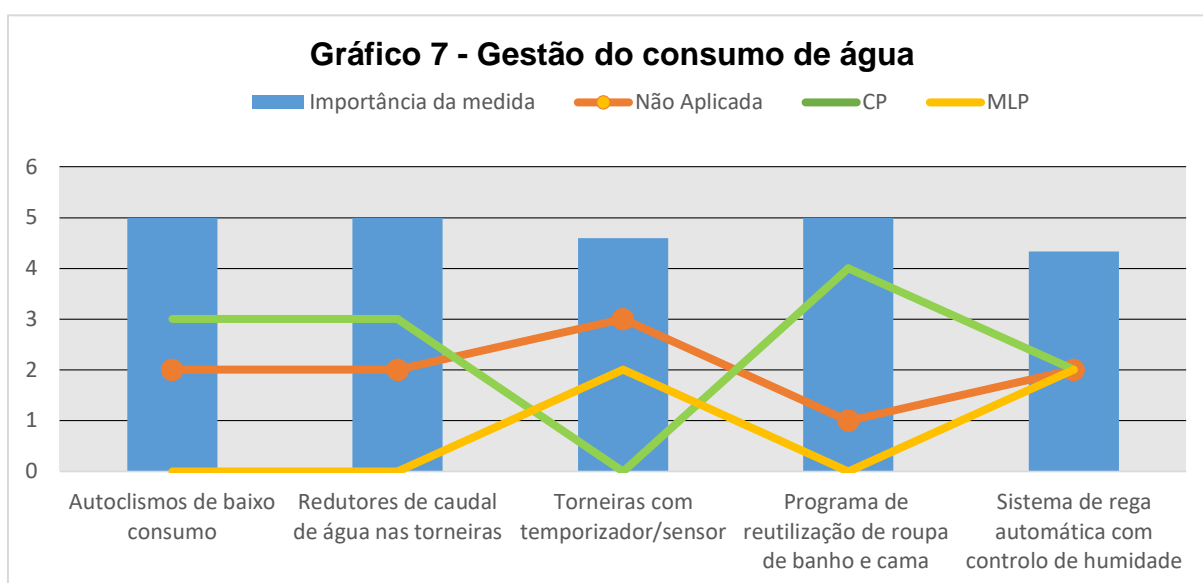
Nessas áreas, os inquiridos responderam qual o grau de importância da medida para a cadeia (utilizando a escala de Likert de um a cinco) ou, no caso de não o fazerem, a não aplicação da ação de RSE, e se esta era implementada a curto prazo ou médio e longo prazo. Apesar de todos os inquiridos responderem ao grau de importância da medida, ou em alguns casos, em que a medida não era implementada, nem todos informaram se implementavam as ações a curto prazo ou médio e longo prazo.

No gráfico 6, podemos observar que, em termos de importância, na área de gestão do consumo energético, a medida com uma maior média é monitorização

diferenciada do consumo energético e, a medida com menor importância, é a exploração de energias renováveis.

Para além dessa informação, consegue-se também verificar que a medida que mais não é aplicada pelas cadeias é a utilização de sistemas de recuperação de calor, sendo que três cadeias não implementam essa medida de responsabilidade social empresarial.

Em termos de prazos de implementação das medidas, claramente que, após observar o gráfico 6, na área de gestão de consumo energético, a maior parte das medidas são implementadas a curto prazo. O único caso em que o prazo de implementação está dividido entre as cadeias é no controlo da iluminação em função da intensidade luminosa que, apenas uma cadeia implementa em curto prazo e outra em médio e longo prazo.



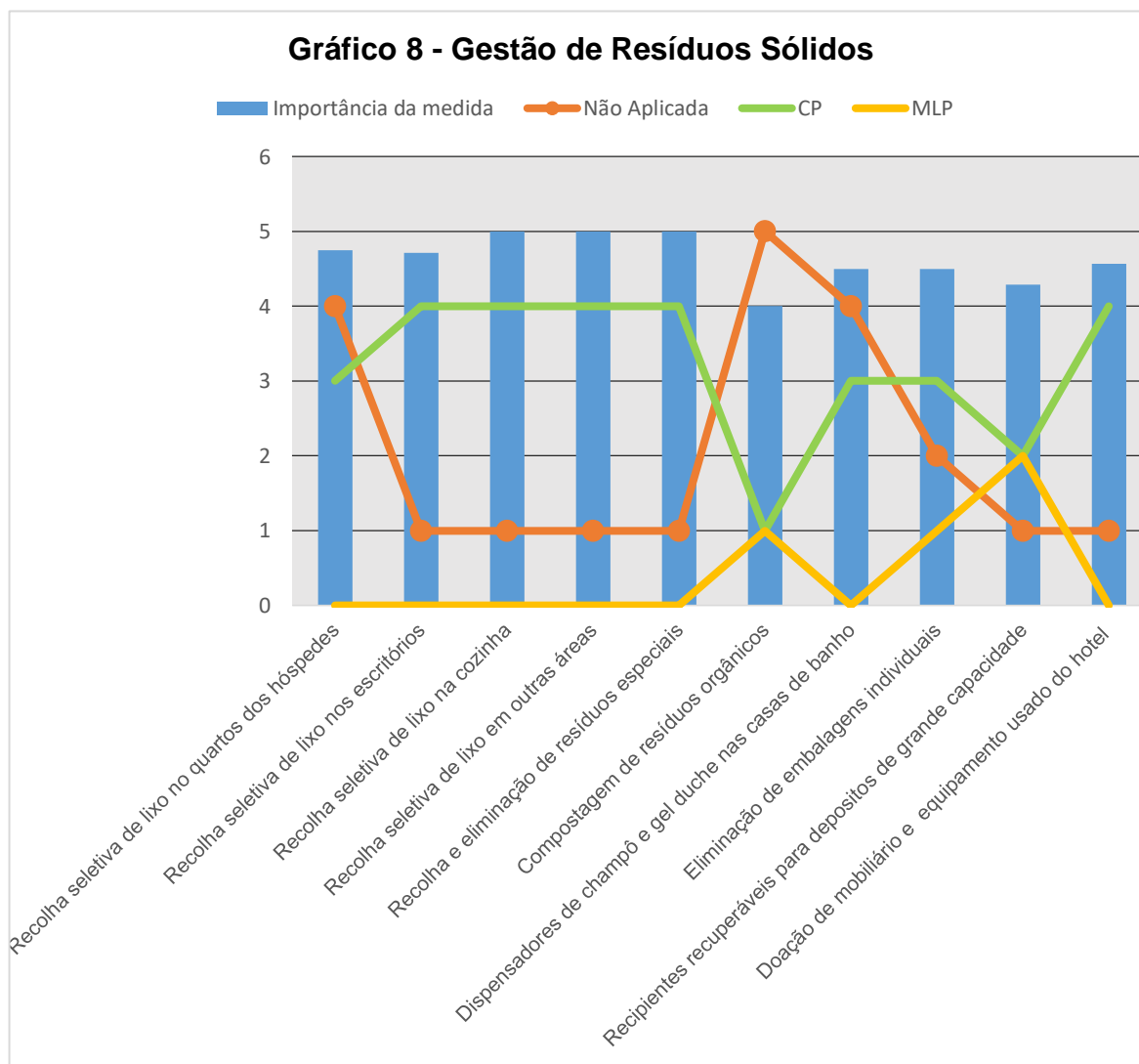
Fonte: Autoria Própria

A segunda área a ser questionada foi a gestão do consumo de água nas cadeias hoteleiras. Através do gráfico 7 podemos concluir que três das medidas sugeridas são levadas com a máxima importância pelas cadeias hoteleiras, sendo elas a utilização de autoclismos de baixo consumo, de redutores de caudal de água nas torneiras e de um programa de reutilização de roupa de banho e cama. Por outro lado, a medida com menor importância é a utilização de um sistema de rega automática com controlo de humidade.

Apesar de a área de gestão de consumo de água ser bastante importante para as cadeias hoteleiras, ainda existem algumas medidas que as cadeias não

implementam, sendo a utilização de torneiras com temporizadores a ação menos implementada pelas cadeias.

Relativamente ao prazo de implementação das ações relacionadas com a gestão do consumo de água, mais uma vez, as medidas são maioritariamente implementadas a curto prazo. Contudo, neste caso existe apenas uma exceção, que é o caso da utilização de torneiras com temporizador que é uma medida implementada maioritariamente a médio e longo prazo.



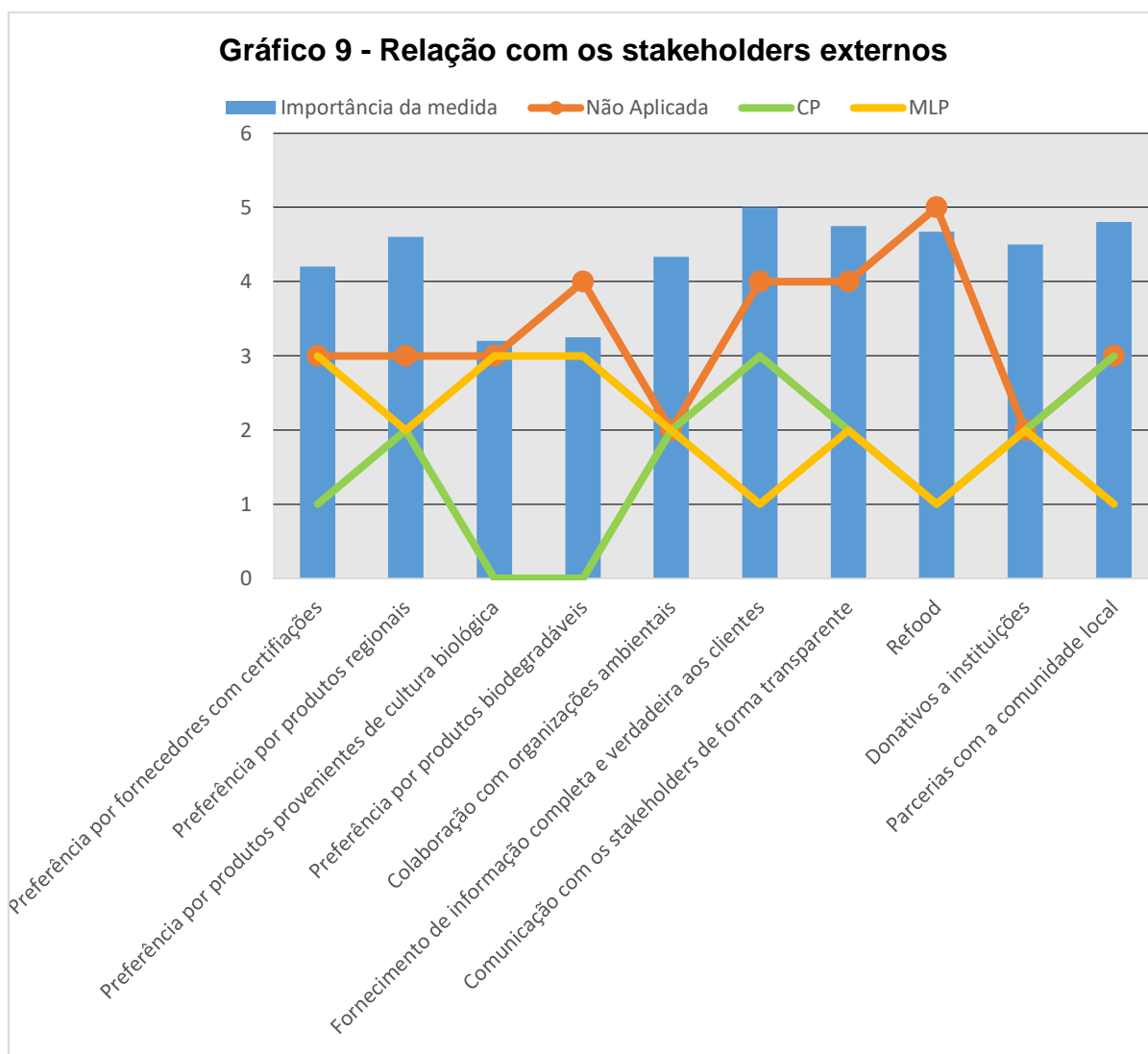
Fonte: Autoria Própria

A gestão dos resíduos sólidos, como pode ser observado no gráfico 8, apresenta valores um pouco mais dispersos que os gráficos anteriores.

Relativamente às ações mais implementadas pelas cadeias hoteleiras, estas foram a recolha selectiva de lixo na cozinha, a recolha selectiva de lixo em outras áreas e a recolha e eliminação de resíduos especiais, que obtiveram pontuação máxima por parte de todas as cadeias.

Ao contrário destas ações, as que são consideradas de menor importância pelas cadeias hoteleiras foram a compostagem de resíduos orgânicos, seguidamente da utilização de recipientes recuperáveis para depósitos de grande capacidade. A compostagem de resíduos orgânicos, para além de ser a medida de menor importância para as cadeias, também é a medida menos implementada por estas. A esta ação segue-se a recolha seletiva de lixo nos quartos dos hóspedes e a utilização de dispensadores de champô como as medidas menos implementadas.

Em relação ao prazo de implementação das ações de RSE, mais uma vez as medidas implementadas a curto prazo são superiores às medidas implementadas a médio e longo prazo. As únicas ações em que o menor número de cadeias implementa em cada um dos períodos são a compostagem de resíduos orgânicos e a utilização de recipientes recuperáveis para depósitos de grande capacidade.



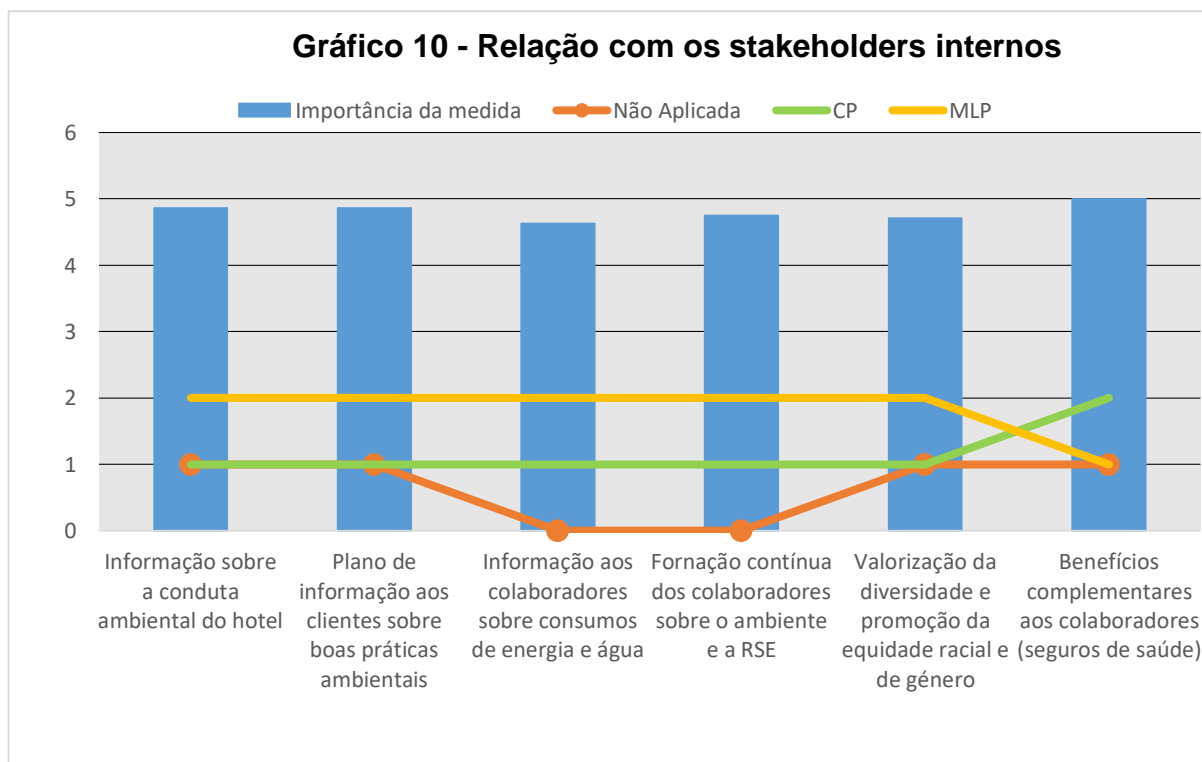
Fonte: Autoria Própria

No caso da área que engloba a relação com os stakeholders externos, a medida com maior importância para as cadeias hoteleiras é o fornecimento de informação completa e verdadeira aos clientes, como se pode verificar no gráfico 9.

Através do gráfico também se pode observar que a ação de responsabilidade social empresarial relacionada com os stakeholders externos de menor importância é a preferência por produtos provenientes de cultura biológica.

Nesta área de ações, muitas medidas não são implementadas pelas cadeias hoteleiras. A ação menos implementada é o refood, sendo que cinco das oito cadeias que implementam medidas de RSE não aplicam esta medida, seguindo-se da preferência por produtos biodegradáveis, fornecimento de informação completa e verdadeira aos clientes e comunicação com os stakeholders de forma transparente.

E termos de prazo de implementação de medidas de RSE, nesta área de atuação ocorrem situações em que o período de implementação de médio e longo prazo supera o de curto prazo. Essas medidas são a preferência por fornecedores com certificações, a preferência por produtos provenientes de cultura biológica e a preferência por produtos biodegradáveis



Fonte: Autoria Própria

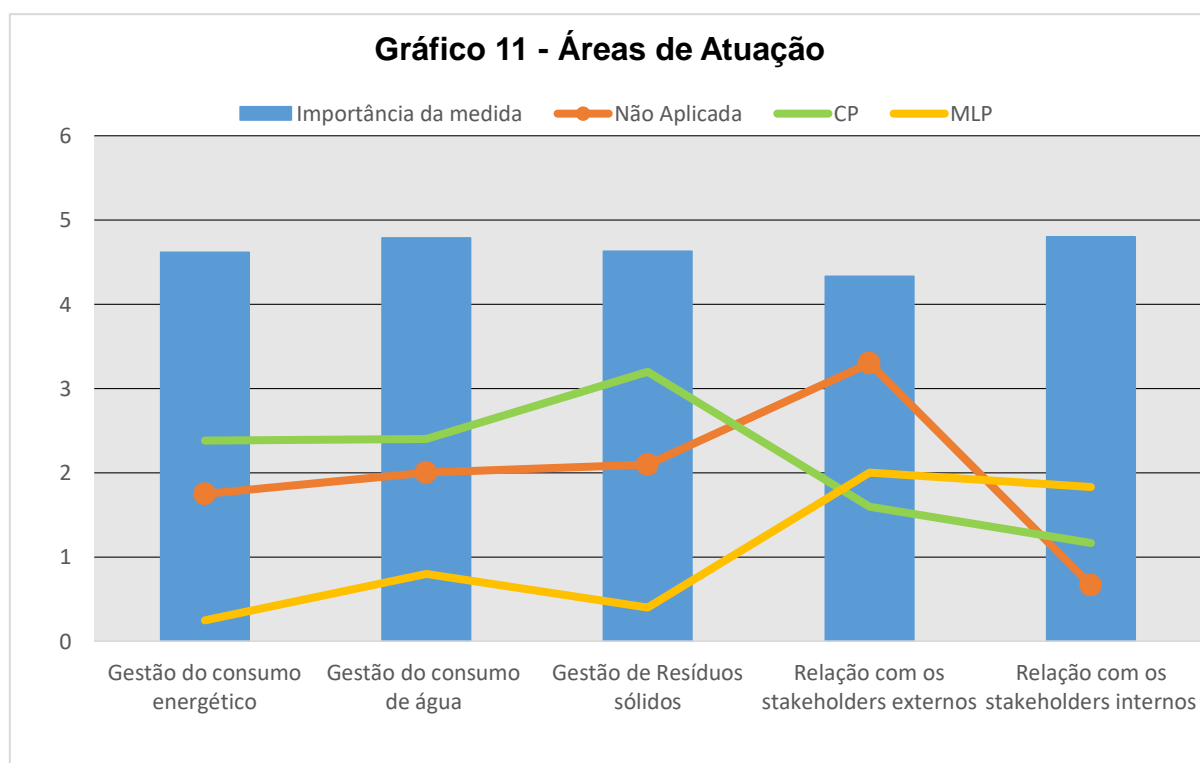
No gráfico 10 podem ser observados os dados recolhidos relativamente à última área de implementação de medidas de RSE, a relação com os stakeholders internos.

A acção mais importante para as cadeias hoteleiras são os benefícios complementares fornecidos aos colaboradores, como por exemplo seguros de saúde, seguros de vida, entre outros.

Por outro lado, dentro dessa área, a medida menos importante é a informação aos colaboradores sobre os consumos de energia e água.

Esta área é onde mais hotéis implementam medidas de RSE, uma vez que o valor máximo de não implementação de medidas é um, ou seja apenas uma cadeia não implementa as medidas de informação sobre a conduta ambiental do hotel, plano de informação aos clientes sobre boas práticas ambientais, valorização da diversidade e promoção da equidade racial e de género e benefícios complementares aos colaboradores.

Também nesta área de atuação ocorre o contrário das restantes no período de implementação das medidas. Nesta área, o período de implementação de médio e longo prazo é superior em todas as medidas implementadas pelas cadeias hoteleiras, exceto os benefícios complementares, em que o curto prazo supera.



Fonte: Autoria Própria

Em resumo, no que diz que respeito às diferentes áreas de atuação de medidas de responsabilidade social empresarial, a área com maior importância para as cadeias hoteleiras é a relação com os stakeholders internos, uma vez que têm a

média de 4,8 numa escala de 1 a 5, sendo também a área em que mais cadeias hoteleiras implementam medidas, como se pode observar no gráfico 11.

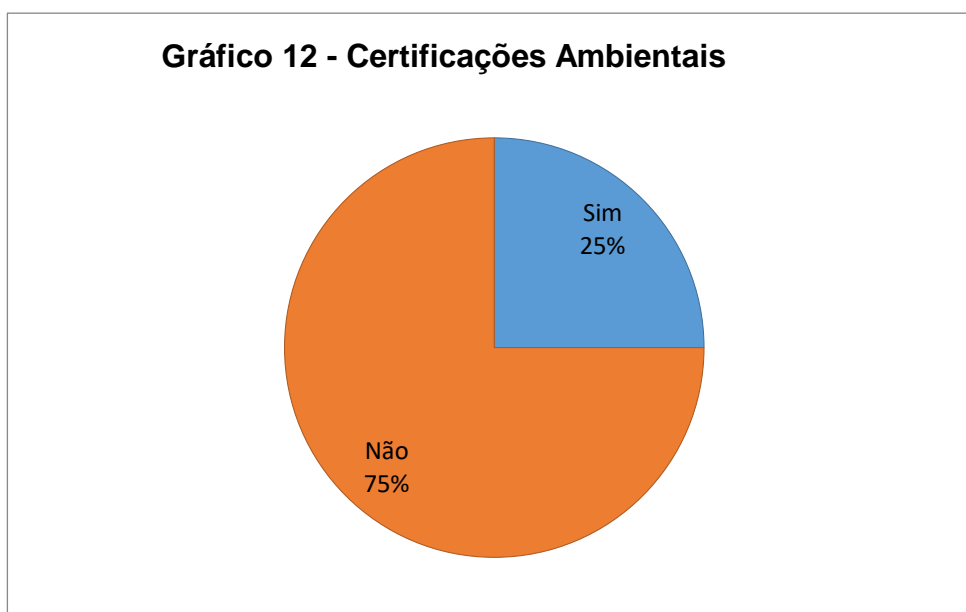
Por outro lado, a área de menor importância para as cadeias hoteleiras é a relação com os stakeholders externos, sendo a média 4,33. Esta área de acção também é a área onde as cadeias hoteleiras menos implementam medidas, uma vez que 3,3 das cadeias não implementa medidas nesta área de atuação.

Em relação ao período de implementação das medidas, em três das cinco áreas de atuação, as medidas são maioritariamente implementadas a curto prazo e, nas restantes áreas, as medidas são maioritariamente implementadas a médio e longo prazo.

Através do gráfico 11, pode ser validada ou não a segunda hipótese apresentada, sendo esta:

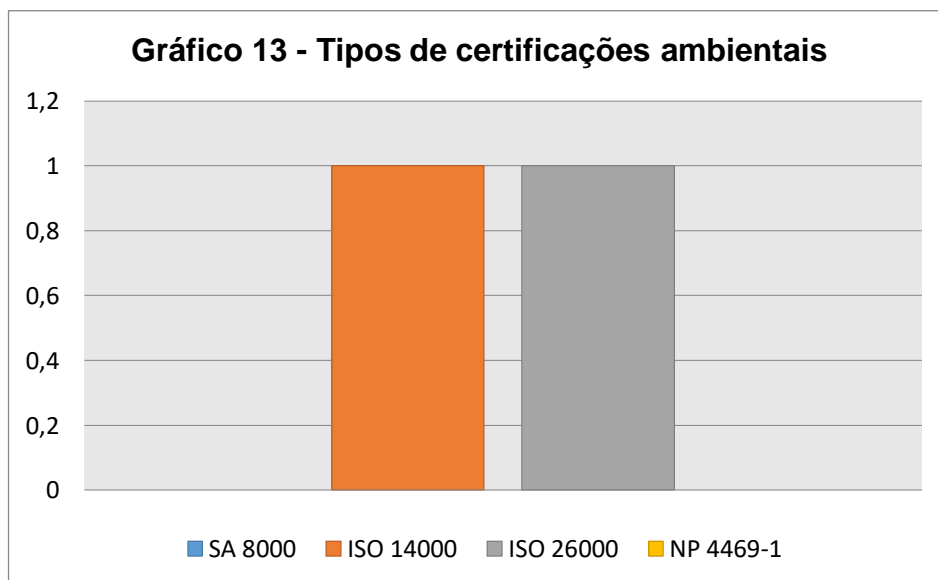
H2: As cadeias hoteleiras dão mais importância a medidas que tenham retorno positivo de curto prazo.

Posto isto, pode-se verificar que, em três das cinco áreas de atuação, as medidas implementadas de responsabilidade social empresarial são maioritariamente feitas a curto prazo, correspondendo a 60%, ou seja, as cadeias hoteleiras acabam por dar mais importância a medidas com retorno a curto prazo, sendo a segunda hipótese válida.



Fonte: Autoria Própria

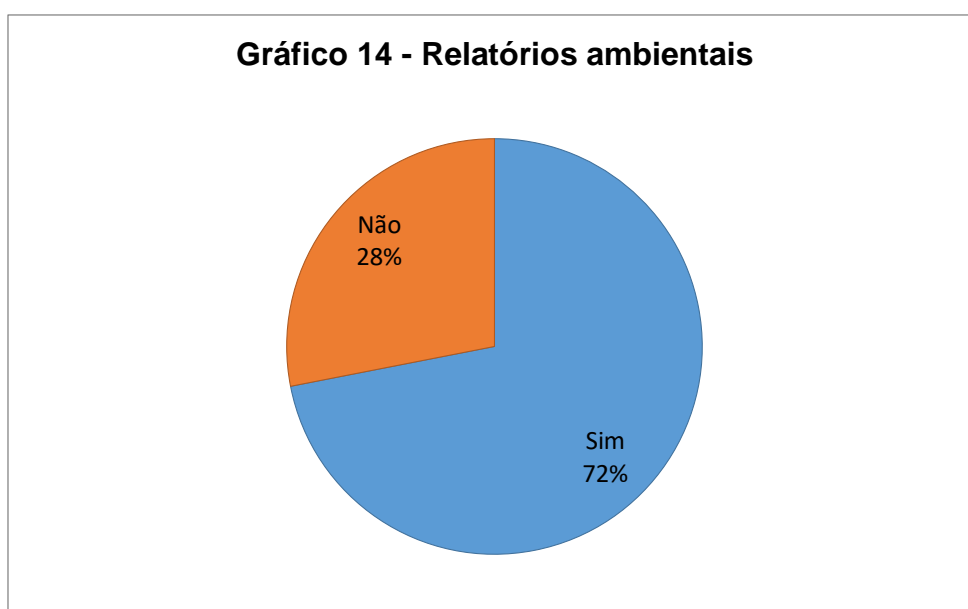
Em termos de certificações ambientais, como se pode comprovar através do gráfico 12, 75% das cadeias inquiridas não tem certificações relacionadas com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social empresarial.



Fonte: Autoria Própria

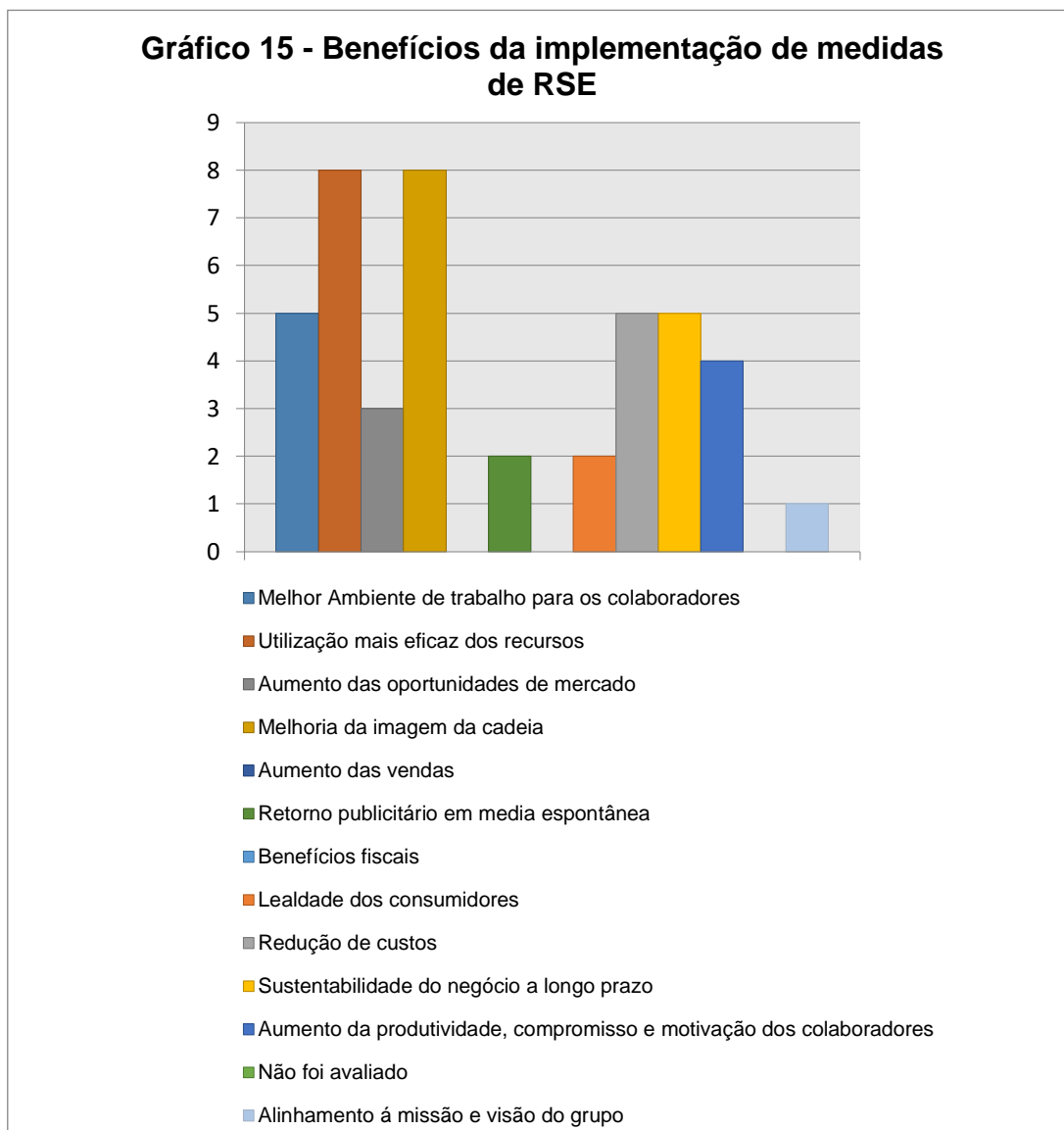
O gráfico 13 mostra quais as certificações ambientais utilizadas pelas cadeias que responderam positivamente ao gráfico anterior.

Apesar de existirem várias certificações ambientais e relacionadas com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial, as cadeias apenas implementam a ISO 14000 e a ISO 26000.



Fonte: Autoria Própria

No que diz respeito aos relatórios ambientais elaborados pelas cadeias hoteleiras, apenas 28% não o faz, como pode ser verificado no gráfico 14. Posto isto, podemos então afirmar que a maioria das cadeias hoteleiras avalia o seu desempenho ambiental, quer sejam os relatórios apenas internos ou também publicados.



Fonte: Autoria Própria

Por último, o gráfico 15 representa os benefícios que as cadeias hoteleiras que optaram por implementar medidas de RSE verificaram.

Como pode ser observado no gráfico, os benefícios mais relevantes verificados pelas cadeias hoteleiras foram a utilização mais eficaz dos recursos e a melhoria da imagem das cadeias. Estes benefícios anteriormente mencionados foram verificados por todas as cadeias que implementam este tipo de ações.

Apesar de alguns benefícios terem ocorrido devido á implementação de medidas de RSE, outros não ocorreram. Os benefícios que as cadeias hoteleiras não verificaram foram o aumento das vendas e benefícios fiscais, uma vez que nenhuma das cadeias teve estes benefícios.

Para além dos principais benefícios verificados, também outros foram observados pelas cadeias, como por exemplo a criação de um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores, o aumento das oportunidades de mercado, o retorno publicitário em media espontânea, a lealdade dos consumidores, a redução dos custos, a sustentabilidade do negócio a longo prazo, o aumento da produtividade, compromisso e motivação dos colaboradores e o alinhamento à missão e visão do grupo.

Através deste gráfico também é possível proceder à validação ou não da terceira hipótese apresentada:

H3: A implementação de medidas de RSE contribui de forma positiva para os resultados das cadeiras hoteleiras.

Apenas duas das medidas referidas no inquérito estão diretamente relacionadas com os resultados da empresa, em termos de curto prazo e de impacto direto visível, sendo estas o aumento das vendas e a redução de custos.

Apesar de nenhuma cadeia hoteleira ter verificado um aumento das receitas, cinco das oito cadeiras que implementam medidas de RSE verificaram uma redução de custos como um dos benefícios resultantes, o que corresponde a 62,5% das respostas.

Uma vez que este benefício foi verificado por 62,5% das cadeias, a terceira hipótese é válida.

Conclusão

Atualmente, a preocupação com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social empresarial é maior do que alguma vez foi. Com a crescente globalização, e as consequências negativas que a população acaba por ter no ambiente e na sociedade, a preocupação com o impacto das actividades exercidas aumentou.

Com isto, muitos autores vieram afirmar que era necessário tomar medidas e apresentar conceitos e soluções para estes impactos, originando o aparecimento de conceitos como o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social empresarial que, no fundo, passa por exercer as actividades sem comprometer os recursos e as gerações futuras, isto é, no decorrer no dia-a-dia das empresas estas devem-se preocupar com os impactos que têm no ambiente e na sociedade onde estão inseridas e procurar reduzir os impactos negativos que possam ter.

Apesar de existirem diversas teorias e modelos associados à responsabilidade social empresarial, nenhum deles é mais correto que outro. O que acaba por acontecer é que os diversos modelos se complementam entre si, uma vez que este conceito é algo complexo e que envolve diversas vertentes e comportamentos e, nem sempre é fácil conseguir utilizar apenas um modelo que consiga exprimir este conceito complexo.

Quando uma empresa decide adotar comportamentos socialmente responsáveis e implementar medidas que vão ao encontro destes compromissos, é importante perceber quais as motivações que levam uma empresa a fazê-lo. Hoje em dia é complicado perceber se as empresas o fazem para realmente reduzir o impacto negativo da empresa ou o fazem com segundas intenções que são desconhecidas. Por isso, é importante saber quais as motivações que realmente contribuem para que a empresa adote estes comportamentos de forma a facilitar a sua implementação, uma vez que a transparência com os stakeholders é uma das ações de RSE com maior importância.

Contudo, não é suficiente dizer apenas que se vai implementar medidas de responsabilidade social empresarial. É importante ter um plano definido para a empresa e é necessário que este processo todo tenha uma forma de ser avaliado, com o objetivo de comprovar o que foi feito e os benefícios que isso trouxe para a empresa, que tenham sido diretos ou indiretos. Para isso, é importante que as

empresas que adotem este tipo de medidas elaborem relatórios onde esteja explicado tudo o que foi feito, para que possa ser comprovado.

Estes relatórios podem ser internos ou externos contudo, seria do interesse da empresa utilizar este relatório como uma ferramenta de comunicação com os diferentes stakeholders para que estes se sintam envolvidos no processo e verificar o que foi feito e de que forma ajudaram para melhorar o ambiente e a relação com todos os envolventes. Outra forma importante de transmitir a todos os stakeholders o compromisso da empresa para com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social empresarial são as certificações por parte de entidades independentes, pois fornecem credibilização à empresa.

A implementação da RSE numa empresa, através de determinadas medidas acaba por contribuir de forma positiva para os resultados da empresa, quer sejam a curto prazo ou a médio e longo prazo. Para isso, é necessário que as empresas definam as suas prioridades, as áreas onde querem intervir e tenham forma de conseguir contabilizar esse impacto positivo para os resultados pois, a não ser que as medidas sejam de curto prazo e estejam diretamente relacionadas com a redução de custos ou o aumento das vendas, é mais complicado averiguar esse impacto.

Um dos setores onde a RSE tem sido cada vez mais importante é o sector do turismo. Dentro deste setor, uma das atividades mais importantes e que tem impacto no ambiente e na sociedade é a hotelaria. Apesar disso, nem todos os estabelecimentos hoteleiros têm capacidade para investir em medidas de RSE, pelo que este estudo se concentrou nas cadeias hoteleiras presentes em Portugal.

Para atingir o principal objetivo deste estudo, que passa por perceber se existe algum impacto da implementação de medidas de RSE para os resultados das cadeias hoteleiras em Portugal, foi enviado um questionário às principais cadeias hoteleiras de Portugal.

Através deste método de recolha de dados, chegou-se à conclusão que as cadeias hoteleiras em Portugal implementam medidas de RSE para obterem uma melhor imagem perante os stakeholders, dão mais importância a medidas que tenham retorno positivo de curto prazo e, a implementação de medidas de RSE contribui de forma positiva para os resultados das cadeias hoteleiras em Portugal, validando as três hipóteses apresentadas.

O objetivo principal foi atingido, uma vez que se percebeu que a implementação de medidas de RSE tem benefícios diretos para os resultados das

cadeias hoteleiras. Tal foi verificado pois, as cadeias, através da implementação das medidas de RSE, conseguem verificar uma redução de custos.

Em termos de perspectivas futuras, seria importante perceber, de forma mais aprofundada, as motivações que levam as cadeias hoteleiras a implementarem este tipo de medidas e perceber essencialmente se é apenas uma questão que moda, obrigatoriedade ou reputação da marca, ou se é mesmo uma real preocupação com o impacto negativo que a cadeia possa causar no decorrer da sua atividade.

Outro estudo que seria interessante realizar, seria comparar o investimento realizado na implementação destas práticas e o retorno que este investimento teve, bem como o período de retorno.

Em conclusão, a implementação de medidas de RSE para as cadeias hoteleiras em Portugal trás diversos benefícios para as mesmas sendo que, o aumento dos resultados da empresa, é um benefício visível pelas cadeias hoteleiras em Portugal que adotam estes comportamentos e, por isso, é importante que as cadeias hoteleiras em Portugal percebam que o investimento dos recursos financeiros das empresas em medidas de RSE, para além de benefícios de médio e longo prazo, também contribui para aumentar os resultados das empresas.

Referências Bibliográficas

- Afonso, S., Fernandes, P., & Monte, A. (2012). CSR of Top Portuguese Companies: Relation between Social Performance and Economic Performance. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*.
- Babo, M. (2012). Perfil da Responsabilidade Social Empresarial no Setor Hoteleiro Português (Hotéis 4/5 Estrelas). Porto.
- Beattie, A. (15 de Dezembro de 2017). *The Three Pillars of Corporate Sustainability*. Obtido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
- Brunelli, M. (2011). Estratégias de Sustentabilidade para Empresas Hoteleiras: Um paradigma Fundamental para o Desenvolvimento do Turismo.
- Bureau Veritas Portugal. (24 de Fevereiro de 2018). Obtido de Bureau Veritas Portugal: <http://www.bureauveritas.pt/services+sheet/certificacao-np-4469-1>
- Carrol, A. B. (outubro de 1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, pp. 497-505.
- Carrol, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Centro de Responsabilidade e Inovação Social. (24 de Fevereiro de 2018). *Centro de Responsabilidade e Inovação Social*. Obtido de http://www.apq.pt/portal/Estruturas%20Dinamizadoras/CRIS/OS%20REFERENCIAIS%20DA%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL_CRIS.pdf
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). Livro Verde. *Promover um quadro europeu para a sustentabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- Correia, A. S. (Julho de 2013). A Responsabilidade Social e as PME: As Práticas de RSE das Microempresas. Lisboa.
- Daft, R. L. (2009). Management 9ª Edição. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Deloitte. (2003). *O Desafio do Desenvolvimento Sustentável nas Empresas Portuguesas*.
- Deloitte. (2017). *Atlas da Hotelaria 2017*.
- Dias, Á. L., Varela, M., Lopes Costa, J., & Gomes Pedro, R. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). Administração: Princípios de Gestão Empresarial.
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.

- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times* .
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 51-71.
- Giannarakis, G., & Theotokas, I. (2011). The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance. *International Journal of Marketing Studies*.
- Global Reporting Initiative. (10 de fevereiro de 2018). *GRI - Global Reporting Initiative*. Obtido de GRI - Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/reporting-benefits.aspx>
- Instituto Ethos. (junho de 2007). *Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial* ,5ª edição.
- International Organization for Standardization*. (25 de Fevereiro de 2018). Obtido de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- International Organization for Standardization*. (24 de Fevereiro de 2018). Obtido de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Kaufmann, M., & Olaru, M. (2012). The Impact of Corporate Social Responsibility on Business Performance - Can it be measured, and if so, how? *The Berlin International Economics Congress*. Berlim.
- Lourenço, A. G., & de Souza Schroder, D. (2003). Vale Investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas. In *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades* (pp. 77-119).
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Exploring the Role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry. *Journal of Business Ethics*, 47-66.
- Moreira, C. (2006). Administração. In P. J. Montana, & Bruce H. Charnov, *Management* (pp. 37-60). Saraiva.
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal.

- Rede Ethos de Jornalistas. (2007). *Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Ethos.
- Reis, E. (2009). *Estatística Descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 503-530.
- Silva, A. S., & Pinto, J. (2014). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Social Accountability International. (24 de Fevereiro de 2018). *Social Accountability International*. Obtido de Social Accountability International: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689>
- Sousa, N. (2010). A Gestão Ambiental nos Hotéis Portugueses.
- Tera. (11 de Março de 2014). *Entenda os três pilares da sustentabilidade*. Obtido de Tera: <http://www.teraambiental.com.br/blog-da-tera-ambiental/entenda-os-tres-pilares-da-sustentabilidade>
- Trevisan, F. (2002). Balanço Social como Instrumento de Marketing. *RAE-Eletrónica*.
- Tsoutsoura, M. (1 de Março de 2004). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Berkeley, California, United States of America. Obtido de eScholarship University of California: <http://escholarship.org/uc/item/111799p2>
- Turismo de Portugal. (2012). *Relatório de Sustentabilidade: Atuar para o Desenvolvimento Sustentável 2011*. Lisboa.
- Turismo De Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*.

Anexo I

Figura 7 – Principais cadeias hoteleiras em Portugal

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de <i>management</i>	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ¹		Camas		Presença internacional Sim / Não
Atual	2016		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total	
1	1	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ²	67	3,4%	7.326	5,2%	14.998	5,0%	✓
2	2	Vila Galé Hotéis	20	1,0%	4.123	3,0%	8.502	2,8%	✓
3	3	Accor Hotels ²	32	1,6%	3.360	2,4%	6.651	2,2%	✓
4	4	Tivoli Hotels & Resorts ²	12	0,6%	2.561	1,8%	5.410	1,8%	✓
5	18	Merriott Hotels & Resorts ^{2,4}	11	0,6%	2.436	1,7%	5.490	1,8%	✓
6	7	Hoti Hotéis/ Melliá Hotels & Resorts	16	0,8%	2.310	1,7%	4.627	1,5%	✗
7	5	SANA Hotels	14	0,7%	2.217	1,6%	4.371	1,5%	✓
8	6	VIP Hotels	12	0,6%	2.066	1,5%	4.252	1,4%	✓
9	8	InterContinental Hotels Group - IHG ²	10	0,5%	1.705	1,2%	3.391	1,1%	✓
10	10	NAU Hotels & Resorts	12	0,6%	1.541	1,1%	3.703	1,2%	✗
11	9	Dom Pedro Hotels	7	0,4%	1.399	1,0%	2.915	1,0%	✓
12	17	Turim Hotéis	14	0,7%	1.320	0,9%	3.144	1,0%	✗
13	11	HF Hotéis Fénix	8	0,4%	1.320	0,9%	2.554	0,9%	✗
14	12	Porto Bay Hotels & Resorts	9	0,5%	1.293	0,9%	2.557	0,9%	✓
15	13	Continental Hotels	11	0,6%	1.288	0,9%	2.641	0,9%	✓
16	-	DHM - Discovery Hotel Management	13	0,7%	1.282	0,9%	3.118	1,0%	✗
17	15	Hotéis Real	8	0,4%	1.231	0,9%	2.561	0,9%	✗
18	16	Inatel Turismo ²	18	0,9%	1.211	0,9%	2.394	0,8%	✗
19	21	MGM Muthu Hotels ²	5	0,4%	1.080	0,8%	2.568	0,9%	✓
20	14	Luna Hotels and Resorts	12	0,6%	1.039	0,8%	2.357	0,8%	✓
Sub-total			311	16,0%	42.108	30,1%	88.204	29,4%	
Outros Grupos / Entidades de <i>management</i>			440	22,6%	44.178	31,6%	95.795	31,9%	
Independentes			1.194	61,4%	53.453	38,3%	116.345	38,7%	
Total			1.945	100%	139.739	100%	300.344	100%	

Fonte: Deloitte (2017)

Anexo II

O meu nome é Cláudia Val-da-rã e estou atualmente a tirar o mestrado em gestão financeira no Instituto Superior de Gestão. O presente questionário realiza-se no âmbito da Dissertação do Mestrado, cujo tema é “Os Benefícios do Investimento em Medidas de RSE para os Resultados das Cadeias Hoteleiras em Portugal”.

Venho desta forma solicitar a vossa participação neste questionário para que se perceba se investir em medidas de responsabilidade social trás benefícios para as cadeias hoteleiras, percebendo também a atitude que as cadeias têm sobre este tema que cada vez está mais presente.

Este questionário destina-se unicamente a fins académicos mantendo-se a confidencialidade e anonimato do inquirido.

1. Nome da Cadeia Hoteleira

2. A cadeia hoteleira está familiarizada com o conceito de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial (RSE)?

Sim **(0)**

Não **(1)**

3. A cadeia Hoteleira implementa práticas de RSE?

Sim **(0)**

Não **(1)**

3.1 No caso de a resposta anterior ter sido negativa, qual o motivo de a Cadeia não implementar medidas de RSE? (podem ser selecionar mais de 1 opção)

Elevados custos de implementação **(1)**

Investimento Inicial **(2)**

Não faz parte da estratégia da cadeia hoteleira **(3)**

- Não tem conhecimentos para adotar medidas de RSE correctamente **(4)**
 - Desinteresse dos clientes **(5)**
 - Outra/as. Qual/quais? **(6)**
-

No caso de a Cadeia Hoteleira não implementar medidas de RSE o questionário termina nesta pergunta. Obrigada pela Participação!

3.2 No caso de a Cadeia Implementar medidas de RSE, quais as motivações?
(podem ser seleccionais mais de 1 opção)

- Aumentar a competitividade **(1)**
 - Redução de Custos relacionados com poupança dos recursos utilizados
(ex: energia, papel) **(2)**
 - Melhorar a imagem da empresa perante os media e os stakeholders **(3)**
 - Diferenciar dos concorrentes **(4)**
 - Evitar pressões dos stakeholders **(5)**
 - Compensar comportamentos não sustentáveis adotados pela cadeia **(6)**
 - Reação a pressões externas **(7)**
 - Atrair mais clientes **(8)**
 - Benefícios Fiscais **(9)**
 - Imposição Legal **(10)**
 - Outra/as. Qual/Quais? **(11)**
-

4. As medidas de RSE são transversais a todos os hotéis da cadeia?

- Sim **(0)**
- Não **(1)**

5. Das seguintes medidas de Responsabilidade Social Empresarial quais são aplicadas dentro da cadeia e o período de implementação das medidas (N/a – Não é aplicada, CP – Curto Prazo, MLP – Médio e Longo Prazo) e o grau de importância atribuída a cada uma dentro da empresa (1 – Nada importante, 2 – Pouco importante, 3 – Indiferente, 4 – Importante, 5 – Muito Importante).

Gestão do consumo energético

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)		N/a (0)	CP (6)	MLP (7)
Sistema de Gestão de Energia									
Monitorização diferenciada de todo o consumo energético									
Sistema de recuperação de calor									
Interruptor geral no quarto de hóspedes									
Lâmpadas de baixo consumo									
Sistema de controlo da iluminação em função da intensidade luminosa									
Sensores de iluminação									
Exploração de energias renováveis									

Gestão do consumo de água

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)		N/a (0)	CP (6)	MLP (7)
Autoclismos de baixo consumo (carga diferenciadas)									
Redutores de caudal de água em torneiras									
Torneiras com temporizador/sensor									
Programa de reutilização de roupa de banho e cama									
Sistema de rega automática com controlo de humidade									

Gestão de resíduos sólidos

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)		N/a (0)	CP (6)	MLP (7)
Recolha seletiva de lixo nos quartos de hóspedes									
Recolha seletiva de lixo nos escritórios									
Recolha seletiva de lixo na cozinha									
Recolha seletiva de lixo em outras áreas									
Recolha e eliminação de resíduos especiais (óleo usado, pilhas)									
Compostagem de resíduos orgânicos									
Dispensadores de champô e gel duche nas casas de banho dos hóspedes									
Eliminação de embalagens individuais									
Recipientes recuperáveis para depósitos de grande capacidade									
Doação de mobiliário e equipamento usado do hotel a instituições de caridade									

Medidas relacionadas com os stakeholders Externos

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)		N/a (0)	CP (6)	MLP (7)
Preferência por fornecedores com certificação da qualidade e ambiente									
Preferência por produtos regionais									
Preferência por produtos provenientes de cultura biológica									
Preferência por produtos biodegradáveis									
Colaboração com organizações ambientais									
Fornecimento de informação completa e verdadeira aos clientes									

Comunicação com todos os stakeholders de forma transparente									
Refood									
Donativos a instituições									
Parecerias com a comunidade local									

Medidas relacionadas com os stakeholders Internos

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)		N/a (0)	CP (6)	MLP (7)
Informação sobre a conduta ambiental do hotel									
Plano de informação aos clientes sobre boas práticas ambientais									
Informação aos colaboradores sobre consumos de energia e água.									
Formação contínua dos colaboradores sobre o ambiente e a RSE									
Valorização da diversidade e promoção da equidade racial e de género									
Benefícios complementares aos colaboradores (seguros de saúde)									

6. A cadeia possui certificações ambientais?

Sim **(0)**

Não **(1)**

6.1. Caso a resposta anterior tenha sido Sim, quais são as certificações que a cadeia possui?

SA 8000 **(1)**

ISO 14000 **(2)**

ISO 26000 **(3)**

NP 4469-1 **(4)**

Outra/as. Qual/Quais? **(5)**

7. A cadeia elabora relatórios relativamente ao seu desempenho ambiental?

Sim **(0)**

Não **(1)**

8. Com a implementação de medidas de RSE quais dos seguintes benefícios ocorreram para a empresa?

Melhor ambiente de trabalho para os colaboradores **(1)**

Utilização mais eficaz dos recursos **(2)**

Aumento das oportunidades de mercado **(3)**

Melhoria da imagem da cadeia **(4)**

Aumento das Vendas **(5)**

Retorno publicitário em media espontânea **(6)**

Benefícios Fiscais **(7)**

Lealdade dos consumidores **(8)**

Redução de custos **(9)**

Sustentabilidade do negócio a longo prazo **(10)**

Aumento da produtividade, compromisso e motivação dos colaboradores **(11)**

Não foi avaliado **(12)**

Outra/as. Qual/Quais? **(13)**

Obrigada pela Participação!

Anexo III

Perguntas	Cadeia 1	Cadeia 2	Cadeia 3	Cadeia 4	Cadeia 5	Cadeia 6	Cadeia 7	Cadeia 8	Cadeia 9	Cadeia 10
A Cadeia Hoteleira está familiarizada com o conceito de Desenvolvimento sustentável e Responsabilidade Social Empresarial?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A Cadeia implementa práticas de RSE?	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
No caso de a resposta anterior ter sido negativa, qual o motivo de a Cadeia não implementar medidas de RSE ?	3			6; jovem cadeia hoteleira						
No caso de a Cadeia Implementar medidas de RSE, quais as motivações?		4	2;3;8;10		2;3;4;8;10		1;2;3;8	1;2;3;4	1;2;3;4;8	
As medidas de RSE são transversais a todos os hotéis da cadeia?		0	0		0	0	0	1	0	0
Gestão do consumo energético // Sistema de Gestão de Energia		5	5		5;6	0	4	5;6	5;6	0
Gestão do consumo energético // Monitorização diferenciada de todo o consumo energético		5	5		5;6	5	4	5;6	5;6	0
Gestão do consumo energético // Sistema de recuperação de calor		5	0		4;6	5	4	4	0	0

Gestão do consumo energético //Interruptor geral no quarto de hóspedes		5	5		4;6	5	4	5;6	5;6	0
Gestão do consumo energético //Lâmpadas de baixo consumo		5	5		4;6	5	4	5;6	5;6	0
Gestão do consumo energético //Sistema de controlo da iluminação em função da intensidade luminosa		5	5		0	5	4	3;7	5;6	0
Gestão do consumo energético //Sensores de iluminação		5	0		4;6	5	4	5;6	5;6	0
Gestão do consumo energético //Exploração de energias renováveis		5	0		4;6	5	4	3;7	5;6	0
Gestão do consumo de água //Autoclismos de baixo consumo (carga diferenciadas)		5	5		5;6	5	0	5;6	5;6	0
Gestão do consumo de água // Redutores de caudal de água em torneiras		5	5		5;6	5	0	5;6	5;6	0
Gestão do consumo de água //Torneiras com temporizador/sensor		5	5		4;7	5	0	4;7	0	0
Gestão do consumo de água //Programa de reutilização de roupa de banho e cama		5	5		5;6	5	5;6	5;6	5;6	0
Gestão do consumo de água //Sistema de rega automática com controlo de humidade		5	0		4;6	5	4;7	3;7	5;6	0
Gestão de resíduos sólidos//Recolha seletiva de lixo nos quartos de hóspedes		5	0		5;6	0	0	4;6	5;6	0
Gestão de resíduos sólidos//Recolha seletiva de lixo nos escritórios		5	5		5;6	5	4;6	4;6	5;6	0
Gestão de resíduos sólidos//Recolha seletiva de lixo na cozinha		5	5		5;6	5	5;6	5;6	5;6	0

Gestão de resíduos sólidos//Recolha seletiva de lixo em outras áreas		5	5		5;6	5	5;6	5;6	5;6	0
Gestão de resíduos sólidos//Recolha e eliminação de resíduos especiais (óleo usado, pilhas)		5	5		5;6	5	5;6	5;6	5;6	0
Gestão de resíduos sólidos//Compostagem de resíduos orgânicos		5	0		4;6	0	0	3;7	0	0
Gestão de resíduos sólidos//Dispensadores de champô e gel duche nas casas de banho dos hóspedes		5	0		4;6	0	4;6	5;6	0	0
Gestão de resíduos sólidos//Eliminação de embalagens individuais		5	0		4;6	5	4;7	4;6	5;6	0
Gestão de resíduos sólidos//Recipientes recuperáveis para depósitos de grande capacidade		5	4		4;6	5	4;7	3;7	5;6	0
Gestão de resíduos sólidos//Doação de mobiliário e equipamento usado do hotel a instituições de caridade		5	4		4;6	5	5;6	4;6	5;6	0
Stakeholders Externos//Preferência por fornecedores com certificação da qualidade e ambiente		0	0		4	0	4;7	3;7	5;6	5;7
Stakeholders Externos//Preferência por produtos regionais		0	0		4	0	4;7	5;6	5;6	5;7
Stakeholders Externos//Preferência por produtos provenientes de cultura biológica		0	3		3	0	0	4;7	3;7	3;7
Stakeholders Externos//Preferência por produtos biodegradáveis		0	0		3	0	0	4;7	3;7	3;7
Stakeholders Externos//Colaboração com organizações ambientais		0	4		4	0	5;6	4;7	5;6	4;7

Stakeholders Externos//Fornecimento de informação completa e verdadeira aos clientes		0	0		0	0	5;6	5;6	5;6	5;7
Stakeholders Externos//Comunicação com todos os stakeholders de forma transparente		0	0		0	0	5;6	4;7	5;6	5;7
Stakeholders Externos//Refood		0	0		4	0	5;6	0	0	5;7
Stakeholders Externos//Donativos a instituições		0	0		4	4	5;6	4;7	5;6	5;7
Stakeholders Externos//Comunidade local		0	0		4	0	5;6	5;6	5;6	5;7
Stakeholders Internos//Informação sobre a conduta ambiental do hotel		5	5		4	5	0	5;7	5;6	5;7
Stakeholders Internos//Plano de informação aos clientes sobre boas práticas ambientais		5	5		4	5	0	5;7	5;6	5;7
Stakeholders Internos//Informação aos colaboradores sobre consumos de energia e água		5	5		4	4	4	5;7	5;6	5;7
Stakeholders Internos//Formação contínua dos colaboradores sobre o ambiente e a SER		5	5		5	4	4	5;7	5;6	5;7
Stakeholders Internos//Valorização da diversidade e promoção da equidade racial e de género		5	5		5	0	5	3;7	5;6	5;7
Stakeholders Internos//Benefícios complementares aos colaboradores (seguros de saúde)		5	5		5	0	5	5;6	5;6	5;7
A cadeia possui certificações ambientais?		1	1		0	1	1	1	0	1
Caso a resposta anterior tenha sido Sim, quais são as certificações que a cadeia possui?					2				3	

A cadeia elabora relatórios relativamente ao seu desempenho ambiental?		0	1		0	1	0	0	0	0
Com a implementação de medidas de RSE quais dos seguintes benefícios ocorreram para a empresa?		1;2;4;9	1;2;4;10		2;4;9;10; ;11	1;2;3;4; 11	2;4;10;13 Alinhamento à missão e visão do grupo	2;4;6;9; 11	1;2;3;4;6; 8;9;10;11	1;2;3;4;8; 9;10