

Creating Shared Value - Posicionamento social das empresas portuguesas no hemisfério sul.

Ricardo José Almeida Soares



Dissertação
Mestrado em Economia e Administração de Empresas



Orientado por
Prof. Raquel Menezes



2023

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento vai para a minha família. À minha esposa Susana e aos meus três filhos, Rodrigo, Gonçalo e Francisco. Este marco também é vosso. Obrigado por estes anos de disponibilidade para a minha indisponibilidade caseira.

À Prof. Raquel Meneses, pelos ensinamentos e paciência. Agradeço muito nunca ter desistido de me apoiar e acreditar que este seu aluno iria ser capaz de produzir a tese que se segue.

Ao meu amigo Dr. Agostinho Branquinho uma palavra de agradecimento. Foi o impulsionador para que voltasse aos bancos da faculdade, a novos saberes, e me fez acreditar que há sempre mais caminho a percorrer.

Ao Prof. Luís Filipe Reis, pela capacidade que teve de nas suas aulas e em poucas palavras (*Who am i, Where am i going, How do i stand for*), alterar a minha forma de pensar e consequentemente o meu percurso profissional.

Aos Professores desta Faculdade com que me cruzei e que contribuíram para este caminho.

Por último, aos meus colegas de curso, nomeadamente Joana Miranda, Joana Barros e João Videira. O curso de Mestrado trouxe conhecimento, mas muito mais importante, uma Amizade para a vida com cada um de vocês.

A ti, Mãe, onde estiveres.....

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, a evolução das preocupações das empresas tem refletido uma mudança significativa de foco, passando de uma abordagem voltada para questões económico-financeiras para uma consideração mais abrangente das questões sociais e impactos ambientais. Este movimento pode ser atribuído a uma série de fatores, incluindo mudanças nas expectativas da sociedade, pressões regulatórias, consciencialização pública e reconhecimento de que o sucesso empresarial a longo prazo está intrinsecamente ligado à sustentabilidade e responsabilidade social (Snider et al, 2003).

A expansão das empresas portuguesas para mercados internacionais apresenta uma oportunidade estratégica para o crescimento e desenvolvimento de negócios, bem como para a criação de valor partilhado. Os conceitos em estudo, Criação de Valor Partilhado (*Creating Shared Value* - CSV), Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility* - CSR) e Diplomacia Empresarial (*Business Diplomacy* - BD) são fatores que contribuem para o relacionamento das empresas com a sociedade. A literatura aborda CSV como uma estratégia da empresa, com o objetivo de criar valor económico e, simultaneamente, gerar impacto positivo na sociedade. O conceito de CSR apresenta-se como um compromisso ético das empresas em promover a sustentabilidade e a responsabilidade social nas suas operações. BD além de ser considerado uma estratégia, visa a identificação de oportunidades de negócio sustentáveis e a construção de relacionamentos duradouros com parceiros locais.

A existência de CSV, CSR e BD leva a estratégias que incluem a procura de oportunidades de negócio que tragam benefícios mútuos para as empresas e as comunidades locais, o relacionamento com *stakeholders* relevantes, a implementação de práticas sustentáveis e a criação de parcerias estratégicas para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento económico. No entanto, também são identificados desafios nesse processo, como a necessidade de compreender as particularidades culturais, regulatórias e sociais dos países de destino, a garantia da adequação dos recursos financeiros e humanos, bem como a construção de uma reputação sólida baseada em valores éticos e de responsabilidade social.

Palavras Chave: Creating Shared Value, Corporate Social Responsibility, Business Diplomacy, Internacionalização

ABSTRACT

Over the past few decades, the evolution of business concerns has reflected a significant shift in focus, moving from an approach focused on economic-financial issues to a more comprehensive consideration of social issues and environmental impacts. This movement can be attributed to a number of factors, including changes in societal expectations, regulatory pressures, public awareness and recognition that long-term business success is inextricably linked to sustainability and social responsibility. (Snider et al, 2003)

The expansion of Portuguese companies to international markets presents a strategic opportunity for business growth and development, as well as for the creation of shared value. The concepts under study, Creating Shared Value, Creating Shared Value (CSV), Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsibility (CSR) and Business Diplomacy (BD) are factors that contribute to the relationship between companies and society.

The literature addresses CSV as a company strategy, with the aim of creating economic value and, simultaneously, generating a positive impact on society. The CSR concept presents itself as an ethical commitment by companies to promote sustainability and social responsibility in their operations. BD, in addition to being considered a strategy, aims to identify sustainable business opportunities and build lasting relationships with local partners.

The existence of CSV, CSR and BD leads to strategies that include the search for business opportunities that bring mutual benefits to companies and local communities, the relationship with relevant stakeholders, the implementation of sustainable practices and the creation of strategic partnerships to boost growth and economic development.

However, challenges are also identified in this process, such as the need to understand the cultural, regulatory and social particularities of the destination countries, ensuring the adequacy of financial and human resources, as well as building a solid reputation based on ethical values and of social responsibility.

Key-words: Creating Shared Value, Corporate Social Responsibility, Business Diplomacy, Internationalization;

ÍNDICE

Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tabelas	vi
Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Revisão de Literatura.....	2
2.1 Responsabilidade Social Corporativa	3
2.2 Diplomacia Empresarial	6
2.3 Criação de Valor Partilhado	9
Capítulo III – Definição Do Problema De Investigação e Metodologia Aplicada.....	15
3.1. Definição dos objetivos de estudo.....	15
3.2. Coleta de dados	16
3.3. Questionário.....	16
3.3. Tratamento de dados.....	20
3.3.1 Análise Descritiva.....	20
3.3.2 Validação das Escalas.....	21
3.4. Teste de hipóteses	22
3.4.1 Testes não paramétricos.....	23
Capítulo IV – Resultados	24
4.1 Análise Descritiva	24
4.2 Validação das Escalas	29
4.3 Testes de Hipóteses	35
4.4 Discussão.....	45
Capítulo V – Conclusão.....	48
5.1 Conclusão.....	48
Capítulo VI – Bibliografia.....	50
Anexos	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Box Plot CSR Social x Volume de Negócios da Empresa	37
Figura 2 – Box Plot CSR Ambiental x Continente.....	39
Figura 3 – Box Plot CSR Social x Continente.....	39
Figura 4– Box Plot CSR Económico x Continente.....	40
Figura A1 – N° Empresas por continente	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Escala CSR.....	18
Tabela 2 – Escala CSV.....	18
Tabela 3 – Escala BD.....	20
Tabela 4 – Resultado Alpha de Cronbach - SPSS	21
Tabela 5 – Critérios análise fatorial confirmatória.....	22
Tabela 6 –Tabela Frequências CSR.....	25
Tabela 7 – Tabela Frequências BD.....	27
Tabela 8 – Tabela Frequências CSV	28
Tabela 9 – Valores Cross Loading CSR.....	31
Tabela 10 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória CSR (escala calibrada)	31
Tabela 11 – Valores Cross Loading CSV.....	32
Tabela 12 – Valores Cross Loading BD.....	35
Tabela 13 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória BD (escala calibrada)	35
Tabela 14 – Teste não paramétrico CSR x Volume de negócios da Empresa	37
Tabela 15 – Teste não paramétrico CSR x Continente.....	38
Tabela 16– Hipóteses de Investigação	44
Tabela A1 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória CSR.....	54
Tabela A2 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória CSV.....	54
Tabela A3 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória BD.....	55
Tabela A4 – Teste não paramétrico CSR x Dimensão da Empresa	55
Tabela A5– Teste não paramétrico CSR x N° de funcionários	55
Tabela A6 – Teste não paramétrico BD x Dimensão da Empresa.....	56
Tabela A7 – Teste não paramétrico BD x Volume de negócios	56
Tabela A8 – Teste não paramétrico BD x N° de funcionários.....	57
Tabela A9 – Teste não paramétrico BD x Continente	57
Tabela A10 – Teste não paramétrico CSV x Continente.....	57
Tabela A11 – Teste não paramétrico CSV x Dimensão da Empresa.....	58
Tabela A12 – Teste não paramétrico CSV x Volume de negócios	58
Tabela A13 – Teste não paramétrico CSV x N° de funcionários.....	58

Tabela A14 – Método Pairwise Continente x CSR Ambiental.....	59
Tabela A15 – Método Pairwise Continente x CSR Social.....	59
Tabela A16 – Método Pairwise Continente x CSR Económico.....	60

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Com a globalização e a crescente ligação económica entre diferentes regiões do mundo, o posicionamento das empresas no cenário internacional tem-se tornado numa importante questão de estudo e discussão. As empresas exploram oportunidades em mercados externos, como forma de expansão, diversificação e colaboração.

No contexto específico das empresas portuguesas, observa-se um interesse crescente em compreender como estas empresas se estabelecem e se posicionam nos países de destino.

Nesse sentido, o estudo realizado procura analisar o posicionamento social das empresas portuguesas no hemisfério sul, compreendendo a existência de comportamentos de Criação de Valor Partilhado, Responsabilidade Social Corporativa e Diplomacia Empresarial.

O estudo realizado teve como metodologia a aplicação de um questionário, dividido em 3 grandes grupos, um para cada um dos conceitos em análise. Para a elaboração do questionário foram utilizadas 3 escalas existentes e validadas, uma para cada conceito, que após a calibração à realidade presente neste estudo, com recurso ao software Smart PLS, foram trabalhadas de forma estatística. As respostas obtidas deram origem aos dados que foram testados com métodos não paramétricos.

O documento produzido encontra-se dividido em 5 capítulos.

- Capítulo I – Introdução: apresentação do estudo realizado e fornecida uma visão sobre os capítulos que o compõem.
- Capítulo II – Revisão de Literatura: revisão de literatura, tendo como foco a exposição dos conceitos de CSR, BD e CSV.
- Capítulo III – Definição do Problema de Investigação e Metodologia Aplicada: identificado o problema de investigação e explicada a metodologia aplicada.
- Capítulo IV – Resultados: apresentação e discussão de resultados onde é efetuada uma reflexão sobre os resultados obtidos confrontando-os com a revisão de literatura
- Capítulo V—Conclusão diz respeito à conclusão que é retirada com este trabalho e apontadas linhas de investigação futuras tendo em conta o trabalho desenvolvido.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

As empresas sempre tiveram a preocupação de responder aos acionistas e ao seu desejo de maximizar o lucro. Atualmente as empresas têm maior preocupação com todos aqueles que de alguma forma estão relacionados com a empresa (Mitchell & Wood, 1997). Existe, pois, uma passagem de uma lógica centrada nos *shareholders* para uma lógica centrada nos *stakeholders*. A lógica de *shareholder* era um paradigma predominante em muitas empresas durante o século XX. Nessa abordagem, o objetivo principal da empresa era maximizar o valor para os acionistas, ou seja, os proprietários e investidores da empresa.

Em finais do século XX, Milton Friedman (1970) referia que a responsabilidade social das empresas era essencialmente económica, sendo que o principal objetivo das empresas se centrava na maximização do lucro (para os seus acionistas e investidores), e que as questões sociais deveriam ser tratadas principalmente pelo governo e outras instituições.

A lógica de *shareholder* tende a ignorar ou minimizar os interesses de outras partes envolvidas, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e meio ambiente. Apresenta, pois, muitas vezes um foco de curto prazo. Para atender às expectativas dos acionistas em busca de lucros imediatos, as empresas poderiam sacrificar investimentos de longo prazo, inovação e sustentabilidade (Donaldson & Preston, 1995)

Donaldson e Preston (1995) defendem que a crescente consciência sobre a importância de responsabilidade social corporativa e o relacionamento com os *stakeholders* levaram a uma mudança na perspectiva empresarial, da lógica de *shareholder* para a lógica de *stakeholder*.

Freeman (1984), na sua teoria conhecida como a teoria dos *stakeholders* ou teoria das partes interessadas, sugere que as empresas não se devem focar apenas em maximizar os lucros para os acionistas, mas também devem considerar o impacto das suas ações em todos os grupos que têm interesse na empresa, ou seja, os seus *stakeholders*. Esses *stakeholders* incluem clientes, funcionários, fornecedores, comunidades locais, governo, ambientalistas e outros grupos que podem ser afetados pelas operações e decisões da empresa.

Com esta abordagem, as empresas procuram o equilíbrio entre os interesses de todas as partes interessadas e concentram-se em criar valor que poderá ser partilhado a longo prazo por todos os envolvidos.

Mitchell e Wood (1997) argumentam que a mudança para a lógica de *stakeholder* não significa que os acionistas se tornem menos importantes, mas sim que as suas expectativas são colocadas em perspetiva, equilibradas com os interesses de outras partes envolvidas no

negócio. Muitas empresas adotam a abordagem de *stakeholder* de forma a melhor atenderem às expectativas da sociedade, construir relacionamentos sólidos com seus *stakeholders* e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

A passagem da lógica de *shareholder* para *stakeholder* introduz novas formas de pensamento. Nesta perspectiva, Porter e Kramer (2011) colocaram um novo desafio no campo da gestão com um artigo publicado em 2011, que apesar de trazer novas ideias ao campo empresarial, promove a discussão sobre conceitos já conhecidos.

Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e Diplomacia Empresarial (BD) são conceitos conhecidos pela maioria das organizações. Criação de Valor Partilhado (CSV) não é tão conhecido e gerou desde a sua introdução discussão e controvérsia.

Estes três conceitos chave são facilmente confundidos e para muitas empresas não passam da mesma matéria, pelo que é fundamental começar pela clarificação teórica de cada um.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Com a crescente globalização da economia, Responsabilidade Social Corporativa (CSR) tem vindo a ser entendida de várias formas ao longo das últimas décadas e tem vindo a adaptar-se a novas formas de pensamento. Segundo Friedman (1970), uma empresa que procura e apresenta lucro é socialmente responsável, pois assume as suas responsabilidades legais e sociais com os colaboradores e a sociedade, efetua o pagamento dos devidos impostos, remunera os seus colaboradores e paga aos fornecedores. Para Friedman (1970), a empresa está a completar a sua função perante a sociedade contribuindo para a sua sustentabilidade e progresso.

A teoria dos *stakeholders*, formulada por Edward Freeman (1984), apresenta uma abordagem alternativa à visão tradicional de responsabilidade social das empresas proposta por Milton Friedman. Freeman (1984) defende que as empresas não devem apenas maximizar os lucros para os acionistas, mas também devem ter em consideração o impacto das suas ações em todas as partes interessadas na empresa (os chamados *stakeholders*).

Segundo Oliveira (1984), CSR pode ser observada de 3 formas: como uma responsabilidade da empresa com comportamentos socialmente responsáveis, como uma obrigação legal ou como atos de caridade que a empresa deve realizar.

Contudo, atualmente CSR é geralmente vista como uma atitude voluntária da empresa, alicerçada em fatores éticos que promovem o desenvolvimento da comunidade satisfazendo necessidades imediatas. É importante notar que estas atitudes que a empresa apresenta

encontram-se alinhadas com a sua missão e valores, mas não fazem parte da sua estratégia competitiva (Castro et al, 2000).

Mais recentemente, Ashley (2007) refere que o comportamento ético das empresas contribui para o desenvolvimento económico, social e ambiental, fatores indissociáveis dos pilares da sustentabilidade. O comportamento ético que desencadeia as ações sociais deve, pois, ser voluntário e alinhado com os valores da empresa.

A Responsabilidade Social Corporativa (CSR) encontra-se assente em três pilares: económico, social e ambiental. Esta abordagem reconhece que as empresas têm responsabilidades não apenas em relação aos seus resultados financeiros, mas também em relação aos impactos sociais e ambientais das suas operações (Carroll, 1979).

O pilar económico procura os resultados financeiros e lucratividade para a empresa. Este é o aspeto tradicional do negócio, em que as empresas procuram maximizar os seus lucros e criar valor para os seus acionistas. No entanto, a abordagem da CSR amplia este conceito para incluir não apenas os lucros imediatos, mas também a criação de valor sustentável a longo prazo (Carroll, 1999). O pilar social refere-se ao impacto social das atividades da empresa. Nesta dimensão, a empresa considera o bem-estar dos funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e outras partes interessadas. As empresas são incentivadas a criar ambientes de trabalho justos e inclusivos, garantir condições de trabalho seguras, respeitar os direitos humanos e promover a diversidade e a igualdade (Carroll, 1999).

O pilar ambiental diz respeito ao impacto ambiental. As atividades das empresas que afetam o meio ambiente e a adoção de práticas sustentáveis que minimizem o uso de recursos naturais, reduzem a poluição e contribuem para a conservação do meio ambiente são observadas.

A abordagem da CSR procura equilibrar os objetivos económicos com a criação de valor social e ambiental, reconhecendo que o sucesso a longo prazo de uma empresa não se baseia apenas em ganhos financeiros, mas também na contribuição positiva para a sociedade e o meio ambiente (Carroll, 1979). CSR não se configura, pois, apenas como uma organização que decide investir numa comunidade. CSR representa a integridade com que uma organização decide cumprir a sua missão, criar relações com os seus *stakeholders* e comunidade ao mesmo tempo que respeita os seus valores (Modreanu et al, 2021).

Para uma empresa encetar iniciativas de responsabilidade social têm de existir uma ou várias motivações. A motivação que leva à responsabilidade social pode ter vários vetores, sendo a

sua verdadeira essência a que se encontra inscrita nos valores e missão da empresa ou na essência dos seus gestores.

Porter e Kramer (2011) defendem que as motivações que conduzem à CSR devem ser morais e evidenciar preocupações com fatores de sustentabilidade, legais e reputacionais.

Em países subdesenvolvidos, a CSR assume uma importância ainda maior, pois esses países enfrentam desafios socioeconómicos significativos, como pobreza, desigualdade, falta de acesso a serviços básicos e problemas ambientais (Jamali & Neville, 2011). Nesse sentido, CSR pode desempenhar um papel fundamental na melhoria das condições sociais e na promoção do desenvolvimento sustentável dessas comunidades.

A adoção de práticas de CSR em países subdesenvolvidos enfrenta vários desafios. O acesso a recursos financeiros e tecnológicos são um desafio para muitas empresas, em especial para as PME's que pela sua dimensão têm menor capacidade de investimento. Contudo, o esforço da empresa não tem de ser meramente económico de uma forma direta. Ações de voluntariado dos colaboradores com o objetivo de desenvolvimento de ações na sociedade são tidas como ações de responsabilidade social. Destes factos, pode-se inferir que empresas com maior dimensão, quer seja pelo seu volume de negócios ou pelo seu número de funcionários, terão mais capacidade para práticas de CSR.

Tendo por base o fator dimensão da empresa formulam-se as hipóteses:

- H1: A dimensão da empresa influencia a prática de CSR.
- H2: O volume de negócios da empresa influencia a prática de CSR.
- H3: O número de funcionários da empresa influencia a prática de CSR.

Contudo, a este desafio outros se somam como infraestruturas precárias, difícil acesso a serviços básicos, instabilidade política e corrupção. Todos estes fatores são obstáculos para a implementação de iniciativas de CSR (Visser, 2008).

Em países subdesenvolvidos, é necessário adotar abordagens e estratégias adequadas para a implementação de CSR. As necessidades e desafios de cada região são específicos. O envolvimento com o governo e organizações locais, assim como a sociedade civil é fundamental para a identificação e entendimento desses desafios. (Jamali & Neville, 2011). As empresas devem adaptar as suas práticas à cultura local e envolver as comunidades nas suas decisões. Além disso, programas de capacitação e formação podem ser desenvolvidos para fortalecer as competências das comunidades locais e promover o desenvolvimento sustentável a longo prazo. Sendo assim, formula-se a hipótese:

- H4: A localização de destino da empresa (continente) influencia a prática de CSR.

Em suma, a prática de CSR é fundamental para o desenvolvimento sustentável de países subdesenvolvidos. As empresas que contribuem de forma a melhorarem as condições sociais e ambientais impulsionam o crescimento económico (Visser, 2008). Apesar dos desafios existentes, a implementação de CSR requer esforços conjuntos das empresas, governos e sociedade civil, adotando abordagens adaptadas à realidade local e considerando as necessidades específicas de cada região.

Por vezes estas ações têm como grande objetivo melhorar a relação da empresa com a comunidade local e com os vários agentes, o que leva à existência de Diplomacia Empresarial.

2.2 DIPLOMACIA EMPRESARIAL

Este é um conceito relevante no estudo da interação da empresa com a comunidade.

O conceito de diplomacia segundo Melissen (1999) é definido como “o mecanismo de representação, comunicação e negociação através do qual os Estados e outros atores internacionais conduzem os seus negócios”. Segundo Bisofa (2014), o principal objetivo da diplomacia é salvaguardar os interesses do Estado através de um representante num país externo.

Historicamente, já os gregos Proxenos conseguiam contrapartidas do governo grego em troca de ligações preferenciais a embaixadores estrangeiros que alojavam nas suas habitações e desta forma praticavam atos de agência, arbitragem e *networking*. A história mundial relata que os primeiros cônsules e câmaras de comércio serviam de elo entre estados e companhias de comércio (Nobre, 2015). Após a Segunda Guerra Mundial foi necessária a reconstrução da Europa, o que obrigou a que os governos de diferentes países e empresas colaborassem entre si.

Nos dias correntes os cônsules e também as câmaras de comércio continuam a desempenhar esse papel. As NGO's e IGO's representam também um papel de relevo na diplomacia internacional, estabelecendo ligações entre países e povos (Leira, 2016).

A ação dos governos no que concerne à diplomacia tornou-se cada vez mais restrita e interligada a grandes corporações internacionais, bancos globais e ONG's, o que aumentou significativamente a complexidade da diplomacia internacional. O conceito de BD ganhou maior relevância neste contexto histórico (Gonzalez-Perez & Leonard, 2013).

Diplomacia Empresarial pode ser definida como a prática empresarial de estabelecer e manter relacionamentos estratégicos com parceiros internacionais para atingir objetivos comerciais (Ferrari, 2016). As atividades de negociação, resolução de conflitos e construção

de relações de confiança são uma abordagem que permite estabelecer parcerias *win-win*, isto é, parcerias que sejam mutuamente benéficas.

A globalização e a crescente interdependência entre os países têm tornado a diplomacia empresarial cada vez mais importante. As barreiras à entrada de mercados internacionais são complexas. As diferenças culturais e linguísticas, políticas, assim como as diferenças regulatórias e legais colocam grandes desafios às empresas que têm que desenvolver estratégias para o estabelecimento de relações de confiança com os seus parceiros internacionais. BD pode, pois, ajudar as empresas na superação desses desafios de forma a desenvolverem trabalho colaborativo (Cohen, 2018).

Em suma, BD tem princípios similares aos que guiam a diplomacia entre estados. Reduzir conflitos, facilitar a negociação e o entendimento e manter relacionamentos positivos diante do desacordo (Macnamara, 2012) e ocorre quando as empresas se envolvem em atividades relacionadas com questões diplomáticas, como representação, negociação e comunicação.

De uma forma geral é dito que BD lida com indivíduos e empresas que executam atividades e funções diplomáticas a fim de atingirem os seus objetivos (Kesteleyn et al., 2014).

Ruel (2013) acrescenta que BD assenta em três eixos distintos: relações com o exterior, relações positivas de longo prazo e legitimidade. BD refere-se, pois, à adoção de um modo de pensamento das organizações, às capacidades que oferece ao negócio, aos meios para criar relacionamentos de longo prazo com os *stakeholders*, identificar pontos em comum, gerir problemas e crises, compreender diferentes leis e estilos de gestão e saber como operar adequadamente dentro de diversos ambientes culturais e sociais (Kesteleyn et al., 2014). Estes autores defendem também que as empresas mais bem preparadas em termos de estrutura organizacional e com um melhor enquadramento financeiro, encontram-se mais preparadas para a adoção de práticas de BD.

BD tem como foco a criação de relações positivas a longo prazo entre os *stakeholders* internos e externos à empresa através de uma comunicação eficaz e compromisso entre as partes. Através de BD as empresas pretendem melhorar a sua reputação e legitimidade, identificar novas oportunidades, mitigar potenciais riscos e criar novos aliados (Muldoon, 2005).

Em regiões menos desenvolvidas, BD apresenta desafios e características específicas que requerem uma abordagem adaptada às realidades locais. Esses países frequentemente enfrentam questões como instabilidade política, infraestruturas precárias, burocracia excessiva e fragilidades socioeconómicas, que podem dificultar a atuação das empresas e o estabelecimento de parcerias internacionais (Blomkvist et al., 2018).

Assim sendo, a diplomacia empresarial em países subdesenvolvidos requer um profundo entendimento das dinâmicas políticas, culturais e sociais locais. É essencial adaptar as estratégias de negócios às características específicas de cada país, respeitando as normas culturais, as práticas de negociação e as políticas governamentais (Lynch et al., 2017).

Além disso, a diplomacia empresarial em países subdesenvolvidos muitas vezes envolve a participação em programas de responsabilidade social corporativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das comunidades locais (Blomkvist et al., 2018).

Neste tipo de países, as empresas que tenham a capacidade de adoção de estratégias de BD serão capazes de superar barreiras e de mitigar riscos. Desta forma, BD tem um papel de relevo na promoção do desenvolvimento económico e na criação de oportunidades de negócio. As empresas têm que ter capacidade económica para implementar práticas de BD que tragam valor para a empresa, assim como ter funcionários capazes de as promover (Sousa et al., 2019).

Sendo a dimensão da empresa um fator que determina a sua capacidade económica, formulam-se as hipóteses:

- H5: A dimensão da empresa influencia a prática de BD
- H6: O volume de negócios da empresa influencia a prática de BD
- H7: O número de funcionários da empresa influencia a prática de BD.

A diplomacia empresarial em países subdesenvolvidos apresenta desafios, como a necessidade de adaptação constante às mudanças políticas e económicas, a gestão de riscos específicos do ambiente de negócios e a construção de relacionamentos baseados em confiança em um contexto de maior incerteza (Sousa et al., 2019). No entanto, a diplomacia empresarial também oferece oportunidades de crescimento e impacto positivo. As empresas podem beneficiar de vantagens competitivas locais, como mão de obra acessível, recursos naturais abundantes e mercados emergentes com grande potencial de consumo (Blomkvist et al., 2018).

Tendo em conta o país de destino da empresa formula-se a hipótese:

H8: O país de destino da empresa (continente) influencia a prática de BD

Em suma, a diplomacia empresarial desempenha um papel crucial na promoção do desenvolvimento económico e no estabelecimento de parcerias internacionais. Requer uma compreensão profunda das realidades locais, adaptação estratégica e compromisso com a responsabilidade social corporativa. Ao superar desafios e aproveitar oportunidades, as

empresas podem contribuir para o crescimento sustentável desses países e alcançar sucesso nos negócios.

Quando a empresa vai além nos seus grandes objetivos e altera a forma como se posiciona, pretendendo não apenas ganhar a confiança e melhorar o relacionamento com a comunidade como facilitador da sua ação, mas criar valor para a empresa e para a comunidade de forma conjunta e estratégica, a empresa passa para um nível diferente de atuação para a chamada criação de valor partilhado.

2.3 CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO

Michael Porter, investigador na área de estratégia e competitividade, publica em 2011 juntamente com Mark Kramer, na Harvard Business Review, um artigo intitulado *The Big Idea: Creating Shared Value*, argumentando que a criação de valor partilhado é a próxima evolução do capitalismo.

Segundo os autores, a adoção de práticas mais responsáveis e sustentáveis tem aumentado, observando-se uma crescente tomada de consciência pelas empresas. O conceito de CSV proposto por Porter e Kramer é inovador e procura agregar os objetivos económicos e sociais das empresas, através da geração de valor partilhado para a empresa, assim como para a sociedade (Porter & Kramer, 2011).

CSV, segundo Kramer e Porter (2011), baseia-se numa abordagem estratégica que busca simultaneamente criar valor económico e social, integrando considerações sociais e ambientais nas operações das empresas. Tal como na CSR, também CSV comporta três principais dimensões: dimensão económica, dimensão social e dimensão ambiental, contudo existe aqui uma diferença fundamental, a forte interligação entre as várias dimensões. Na CSV as questões sociais e ambientais são fundamentais na definição da estratégia que as incorpora, enquanto na CSR são independentes.

A dimensão económica refere-se à criação de valor para a empresa por meio da identificação de oportunidades de negócio que também abordem desafios sociais e ambientais. Este processo envolve a inovação de produtos e serviços de forma a atender às necessidades da sociedade, ao desenvolvimento de novos mercados e à melhoria da eficiência operacional, gerando benefícios financeiros e económicos para a empresa (Porter & Kramer, 2011).

A dimensão social de CSV concentra-se em gerar benefícios tangíveis para a sociedade. Inclui a criação de empregos, o desenvolvimento de competências e capacidades locais, o fornecimento de acesso a serviços básicos, como saúde e educação, e o fortalecimento das comunidades em que a empresa opera. Ao abordar desafios sociais, as empresas podem

contribuir para a melhoria das condições de vida e para a redução da desigualdade social (Porter & Kramer, 2011).

A dimensão ambiental tem em conta os impactos provenientes da operação da empresa. Esta dimensão considera a adoção de práticas sustentáveis que permitem que a empresa seja reconhecida pela redução da sua pegada ambiental, pela responsável utilização dos recursos naturais, assim como a sua conservação. Segundo Porter e Kramer (2011), com a redução do impacto ambiental, as empresas contribuem para a preservação do meio ambiente.

Segundo Porter e Kramer (2011), assim como Daood e Menghwar (2017), o conceito de CSV baseia-se em três princípios fundamentais que orientam a abordagem das empresas em relação à criação de valor partilhado:

- **Redefinição do Propósito da Empresa:**

As empresas são incentivadas a redefinir o seu propósito, expandindo a sua visão além do lucro financeiro de forma a incluir também a criação de valor social e ambiental. Tal implica considerar os impactos sociais e ambientais das operações, perseguindo soluções inovadoras que atendam às necessidades das partes interessadas e promovam o desenvolvimento sustentável.

- **Identificação de Oportunidades de Negócio:**

O segundo princípio de CSV é a identificação de oportunidades de negócio que enderecem desafios sociais e ambientais. Em vez de considerar esses desafios como obstáculos, as empresas são encorajadas a observá-los como potenciais fontes de inovação e criação de valor. Potencia a identificação de áreas onde as necessidades sociais não estão a ser plenamente atendidas assim como o desenvolvimento de produtos, serviços e modelos de negócio.

- **Foco na Cadeia de Valor:**

O terceiro princípio de CSV é o foco na cadeia de valor da empresa. Olhar para além das operações internas e considerar também os impactos sociais e ambientais ao longo de toda a cadeia de valor. O objetivo é garantir que todas as partes envolvidas na cadeia de valor adotem práticas sustentáveis e contribuam para a criação de valor partilhado. Para ser observado é necessário que a empresa desenvolva parcerias estratégicas e tenha a capacidade de fomentar compromissos com a comunidade local onde coloca em prática boas relações e ética de trabalho.

Segundo Kramer e Porter (2011), a adoção de CSV sustenta o desenvolvimento de vantagens competitivas, torna a empresa mais resiliente e leva à criação de valor sustentável, desta forma traz três grandes benefícios tanto para as empresas como para a sociedade.

- **Vantagem Competitiva:**

Ao adotar CSV, as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva significativa. Ao identificar e atender às necessidades sociais e ambientais, as empresas podem abrir novos mercados, conquistar novos clientes e fortalecer a sua reputação.

- **Resiliência Empresarial:**

As empresas que integram CSV na sua estratégia são mais resilientes a mudanças no ambiente de negócios. Com o objetivo de antecipação e adaptação, as empresas ao efetuarem uma análise aos riscos sociais e ambientais atingem melhores resultados, indo ao encontro das necessidades dos consumidores e da sociedade.

- **Criação de Valor Sustentável**

As empresas criam valor de uma forma sustentável, conseguindo assim equilibrar as necessidades da comunidade com os seus interesses económicos de forma a atingirem soluções economicamente viáveis, mas que sejam também social e ambientalmente benéficas e responsáveis, com um impacto positivo duradouro.

Embora CSV apresente benefícios significativos, Porter e Kramer (2011) ao longo do seu artigo argumentam que esta ideia também enfrenta desafios, pois baseia-se numa mudança de mentalidade, o seu impacto social e ambiental não é simples e implica o envolvimento de todos os *stakeholders*.

A implementação bem-sucedida de CSV requer uma mudança de mentalidade nas organizações; obriga a superar a mentalidade tradicional que tem como prioridade apenas o lucro financeiro e adotar uma visão mais ampla e holística que considere os impactos sociais e ambientais de longo prazo.

A medição e avaliação do impacto social e ambiental de CSV podem ser desafiadoras. É importante que a empresa desenvolva métricas adequadas para avaliar o progresso e os resultados alcançados em relação aos objetivos sociais e ambientais. A empresa tem que ter a maturidade para definir indicadores relevantes e recolher dados confiáveis para medir o impacto das iniciativas implementadas com CSV.

Todos os *stakeholders*, como sejam os funcionários, os clientes, os fornecedores, não esquecendo as comunidades locais, devem ser envolvidos desde o início de forma a

incorporar as suas perspetivas e necessidades na definição da estratégia de CSV e na sua implementação.

Tendo em conta os benefícios e desafios identificados por Porter e Kramer (2011), as empresas podem criar valor partilhado nas comunidades em que operam. Essa criação de valor deve comportar benefícios internos e externos à organização. A forma como a empresa se posiciona perante os seus colaboradores ou perante a comunidade onde se insere dita a sua sensibilidade para a criação de valor.

Tal como defendem Daood e Menghwar (2021), a criação de valor partilhado pode ter vários objetivos e mesmo várias consequências para a empresa e para a marca. As práticas colocadas por uma empresa devem, pois, comportar não só objetivos económicos, mas também o melhoramento das condições sociais e ambientais, entre outros.

O alinhamento de todos os *stakeholders*, desde a gestão de topo até ao trabalhador pertencente a uma comunidade local, potencia a criação de valor para a empresa (Qadri & Sial, 2022). Segundo Nashchekina et al (2020), a perceção de criação de valor pode configurar um estado de bem pelo bem, isto é, de pura filantropia onde a empresa se sente motivada a transferir para a sociedade parte dos seus proveitos não procurando uma racionalidade económica para esta decisão. Contudo, segundo Porter e Kramer (2011), a criação de valor partilhado é essencialmente acerca do alinhamento do sucesso de uma empresa com o sucesso de uma comunidade, através do reconhecimento de que existe uma responsabilidade e uma oportunidade económica que irão melhorar o negócio e a estrutura da comunidade onde se insere. A empresa como organização ou os seus gestores de uma forma mais individual e menos corporativa, através de uma visão filantrópica do seu ambiente interno e/ou externo podem desenvolver iniciativas sem objetivo de qualquer retorno económico. Por outro lado, existem autores (Crane et al, 2014) que defendem que as empresas que apesar de terem como preocupação a criação de valor partilhado, poderão ter outra intenção. O branqueamento de posições menos éticas que com práticas de distribuição de valor para a comunidade são atenuadas.

Nem todos os problemas sociais ou dos colaboradores de uma empresa podem ser resolvidos com CSV, mas as organizações com os seus recursos e capacidades podem levar a uma melhoria nesse sentido. O reconhecimento da sociedade perante uma organização pode ser conquistado não só pelo seu desempenho e pelo seu modelo de negócio, mas também pelo valor que agrega para a comunidade.

As empresas devem ter estratégias que promovam a sua competitividade ao mesmo tempo que melhoram as condições económicas e sociais para a comunidade local, através do valor partilhado.

Este valor tem maior impacto em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, nomeadamente no hemisfério sul.

Em países em desenvolvimento, CSV pode desempenhar um papel crucial ao fomentar o desenvolvimento sustentável e a redução de desigualdades sociais. Estes países enfrentam desafios sociais como a pobreza, muitas das vezes ligada ao desemprego, à degradação ambiental e à falta de acesso a serviços básicos. A falta de acesso a serviços básicos é um desafio social que influencia e é influenciado por todos os outros. Neste contexto, as empresas podem identificar oportunidades de negócio que mitiguem essas necessidades, enquanto, ao mesmo tempo, criam valor económico (Kramer & Porter, 2011).

Uma das características distintivas do CSV em países em desenvolvimento é a necessidade de considerar as particularidades locais, como cultura, contexto socioeconómico e políticas governamentais. É essencial que as empresas envolvam os *stakeholders* locais, incluindo governos, comunidades, ONG's e outros *stakeholders* relevantes, de forma a compreender as necessidades e as aspirações da sociedade e construir parcerias colaborativas (Kramer & Porter, 2011).

Ao adotar CSV em países em desenvolvimento, as empresas podem criar impacto positivo significativo, promovendo o desenvolvimento socioeconómico, melhorando a qualidade de vida das comunidades locais e impulsionando a inovação social. Esta abordagem estratégica pode contribuir para a construção de um modelo de negócios mais sustentável, fortalecer a reputação da empresa e gerar benefícios económicos de longo prazo (Porter & Kramer, 2011).

Tendo em conta o país de destino da empresa formula-se a hipótese:

H9: O país de destino da empresa (continente) influencia a prática de CSV

É também importante considerar que CSV pode ser mais facilmente aplicado por empresas de grande dimensão, com recursos e capacidades para implementarem alterações nas operações e cadeias de valor. Para as pequenas e médias empresas, este facto pode criar um desafio, pois estas empresas podem enfrentar uma maior dificuldade no acesso a recursos financeiros e tecnológicos (Bocken et al., 2014). Sendo a dimensão da empresa um fator a ter em consideração para a adoção e aplicabilidade de CSV, formulam-se as hipóteses de investigação:

- H10: A dimensão da empresa influencia a prática de CSV.
- H11: O volume de negócios da empresa influencia a prática de CSV.
- H12: O número de funcionários da empresa influencia a prática de CSV.

O conceito de CSV por Porter e Kramer (2011) tem sido amplamente discutido e debatido, gerando críticas e reflexões por parte de académicos e profissionais na área da gestão.

Uma das críticas à teoria de CSV é o argumento de que, em alguns casos, a criação de valor partilhado pode não ser suficiente para resolver problemas sociais e ambientais complexos. Esta ideia é corroborada pelo argumento utilizado por Friedman (1970) que vem da década de 70 do século passado, e que segundo as vozes críticas a Kramer e Porter defende que as empresas podem ter dificuldades em equilibrar os pedidos do mercado com as necessidades sociais, especialmente em setores onde as externalidades negativas são significativas. Esta crítica enfatiza a importância de políticas públicas eficazes e da ação governamental para abordar questões sociais em larga escala.

Outra crítica é relacionada com o risco de *greenwashing*, em que as empresas podem utilizar os pressupostos do conceito de CSV como uma estratégia de marketing sem realizar mudanças significativas nas suas práticas ou impacto social e ambiental. Este posicionamento pode levar à falta de transparência e à perceção de que as empresas se aproveitam da preocupação crescente com questões sociais e ambientais (Crane et al., 2014).

Além disso, algumas críticas questionam a própria estrutura conceitual de CSV, argumentando que o foco exclusivo no valor partilhado pode negligenciar outras dimensões importantes, como a justiça social e a equidade. Essas críticas sugerem que CSV deve ser complementado com abordagens mais amplas que considerem as dimensões éticas e políticas das questões sociais e ambientais (Crane et al., 2014).

CAPÍTULO III – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA APLICADA

3.1. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE ESTUDO

A prática de CSV e CSR são mais visíveis em empresas que se encontram internacionalizadas em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos devido às carências sociais e estruturais que estes apresentam (Szmigin & Carrigan, 2001). A prática de BD em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos apresenta um fator de aproximação da empresa à comunidade, assim como às autoridades locais (Rugman & Verbeke, 2007).

A identificação da população em estudo é fundamental devido à grande dispersão existente. O tecido empresarial português encontra-se internacionalizado e disperso geograficamente no globo. A dimensão das empresas que o compõem oscila das PME's às grandes empresas. Delimitando a zona geográfica, a população em estudo refere-se às empresas portuguesas que se encontrem internacionalizadas para o hemisfério sul. O conhecimento da comunidade e o envolvimento da empresa nessa comunidade é também importante pelo que a longevidade e antiguidade numa determinada localização geográfica são fatores que contribuem para a prática de CSV ou CSR. Apenas empresas com estratégia competitiva bem definida são capazes de desempenhar a prática de criação de valor partilhado, pois o conceito é intrínseco à sua definição. Por outro lado, diplomacia empresarial requer maturidade em termos de posicionamento estratégico que não é observado nas pequenas empresas.

A definição do setor ou setores aos quais as empresas a integrar o estudo pertencem é importante. Cada setor de atividade tem a sua especificidade e encontra-se mais talhado para CSR ou CSV conforme a sua área de atuação e pela facilidade que detém em atingir os seus objetivos. A opção por empresas de vários setores que correspondam aos requisitos já identificados anteriormente, empresas internacionalizadas no hemisfério sul, apesar de uma visão mais ampla do estudo comporta ruído na sua análise, mas permite uma visão abrangente da mentalidade do tecido empresarial português na prática de CSR, CSV ou BD. Tendo em conta as premissas anteriores, o estudo teve como objetivo compreender a existência de CSR, CSV e BD em empresas portuguesas presentes no hemisfério sul, assim como perceber a influência da sua geografia e dimensão na prática destes conceitos.

3.2. COLETA DE DADOS

Foi utilizada a base de dados SABI para identificação das empresas pertencentes à população. Para tal foi aplicado um filtro para identificação de empresas portuguesas que sejam exportadoras e utilizada uma questão filtro inicial no questionário: País de internacionalização do hemisfério sul em que a empresa tem maior presença.

O questionário foi enviado no dia 02 de maio de 2023, sendo enviada uma recordatória no dia 09 de maio de 2023. O questionário manteve-se ativo até às 23h59 do dia 26 de maio de 2023.

A amostra recolhida teve em conta apenas respostas consideradas como válidas, segundo o critério:

- Empresas que responderam afirmativamente à participação no questionário;
- Empresas presentes no hemisfério sul e toda a África;
- Todas as questões respondidas;
- Respostas recebidas até 26.05.2023.

3.3. QUESTIONÁRIO

Foi desenvolvido um questionário tendo por base 3 escalas previamente identificadas para cada um dos conceitos em análise: CSR, CSV e BD.

- CSR - Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study (Turker, 2009)
- CSV - Scale Development to Measure Creating Shared Value adoption as a Strategy in the Developing Countries (Mubashar & Maqbool, 2022)
- BD - University of Twente - Full questionnaire - Business Diplomacy (Ruel & Van der Kaap, 2012)

Foram aplicadas as escalas com a métrica de 5 pontos de Likert para cada questão:

- 1- Discordo Totalmente,
- 2- Discordo,
- 3- Não concordo nem discordo,
- 4- Concordo,
- 5- Concordo Totalmente.

A escala aplicada para CSR tem na sua conceção original 3 dimensões, social, económica e ambiental com um total de 42 questões (Tabela 1).

Dimensão	Questão
Social	A empresa oferece uma ampla gama de benefícios indiretos para melhorar a qualidade de vida dos funcionários.
	Os funcionários da empresa recebem um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável.
	As políticas da empresa proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os seus funcionários.
	A empresa apoia funcionários que desejam adquirir educação adicional.
	Há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas habilidades no meu trabalho atual.
	As políticas da empresa incentivam os funcionários a desenvolverem suas capacidades e carreiras.
	A empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aos seus funcionários.
	A administração da empresa preocupa-se principalmente com as necessidades e desejos dos funcionários.
	As decisões de gestão relacionadas com os funcionários são geralmente justas.
	A empresa oferece oportunidades iguais a todos os funcionários.
	Um dos principais princípios da empresa é fornecer produtos de alta qualidade aos seus clientes.
	Os nossos produtos atendem as normas nacionais e internacionais.
	A extensão da garantia dos nossos produtos é a escolha mais vantajosa do mercado.
	A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes.
	A empresa respeita os direitos do consumidor além das exigências legais.
	A satisfação do cliente é muito importante para a empresa.
	A empresa responde às reclamações dos seus clientes.
	A empresa é conhecida como uma empresa respeitada e confiável.
	A empresa enfatiza a importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade.
	A empresa contribui com escolas, hospitais e parques de acordo com as necessidades da sociedade.
	A empresa contribui com campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.
Económica	A empresa esforça-se para criar oportunidades de emprego.
	A empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua.
	A empresa cumpre integral e prontamente as normas legais.
	A empresa tenta ajudar o governo na solução de problemas sociais.
	A empresa atua legalmente em todos os assuntos.
	O principal princípio da empresa é a honestidade em todos os negócios.
	A empresa coopera com os seus concorrentes em projetos de responsabilidade social.
	A empresa compete com os seus concorrentes numa estrutura ética.
	A empresa evita sempre a concorrência desleal.
Ambiental	A empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no ambiente natural. ***
	A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.
	A empresa possui os equipamentos necessários para reduzir o seu impacto ambiental negativo.
	A empresa faz investimentos bem planeados para evitar a degradação ambiental.
	A empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.
	A empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.
	A empresa faz investimentos para criar oportunidades de emprego para as gerações futuras.
	A empresa conduz projetos de pesquisa e desenvolvimento para melhorar o bem-estar da sociedade no futuro.
	A empresa faz contribuições monetárias para instituições de caridade.
	A empresa incentiva os seus funcionários a participarem em atividades voluntárias.
	A empresa apoia organizações não-governamentais que atuam em áreas problemáticas.

A empresa considera todas as advertências de organizações não governamentais.

Tabela 1 – Escala CSR

A escala aplicada para CSV tem na sua conceção original 5 dimensões definidas. Redesenhar produtos/Serviços /processos existentes, Redesenhar Proposta de Valor, Redesenhar mercado, Introduzir novos produtos/Serviços /processos, Expandir a amplitude e a profundidade do portfólio, com um total de 18 questões (Tabela 2).

Dimensão	Questão
Redesenhar produtos/Serviços /processos existentes	Depois de analisar as necessidades sociais a empresa redesenhou as suas ofertas.
	Como resultado da melhoria de produtos e serviços para atender a necessidades sociais não atendidas, a participação de mercado da empresa aumentou.
	Após uma análise das necessidades sociais a empresa renovou as suas ofertas para melhorar vidas, não apenas para atender às necessidades dos clientes.
	A empresa está a oferecer os mesmos produtos que a empresa no país de origem redefiniu após a implementação da estratégia CSV.
	Ao invés de redefinir ou desenvolver novos produtos e serviços a empresa deve lançar projetos sociais para alcançar o compromisso social.
Redesenhar Proposta de Valor	Redefinimos a nossa proposta de valor e os benefícios compartilhados são proteger a saúde humana, social e ambiental.
	O valor económico da empresa foi reequilibrado para considerar os impactos sociais e ambientais.
Redesenhar mercado	A empresa ampliou o escopo do mercado atual para os seus produtos e serviços e, como resultado, a participação de mercado aumentou.
	A empresa penetrou num nicho inexplorado após visitar os objetivos do negócio.
	A empresa expandiu o mix de mercado existente integrando as seções mais marginalizadas da sociedade.
	A redefinição da missão da empresa permitiu ver possibilidades em mercados inexplorados.
Introduzir novos produtos/Serviços /processos	A empresa frequentemente lança novos produtos e serviços tendo em vista a criação de valor para a empresa e para a comunidade.
	A empresa rastreia a interdependência entre resultados sociais e de negócios.
	O departamento de R&D lança novos produtos para segmentos carenciados.
	O departamento de R&D trabalha continuamente na conceção de processos de produção eficientes para produzir produtos de baixo custo.
Expandir a amplitude e a profundidade do portfólio	O objetivo da empresa é expandir o portfólio de produtos e oferecer aos clientes de todas as camadas sociais soluções inovadoras.
	A empresa oferece produtos de baixo custo para alcançar os mercados mais pobres e inexplorados.
	O principal objetivo da empresa é oferecer novos produtos de alta qualidade a preços razoáveis para atender às diversas necessidades de uma ampla gama de clientes.

Tabela 2 – Escala CSV

A escala aplicada para BD tem na sua conceção original 5 dimensões definidas: Intensidade da Diplomacia Empresarial, Clareza da diplomacia empresarial, Implantação de meios para

a Diplomacia Empresarial, Amplitude da Diplomacia Empresarial, Recursos disponíveis para Diplomacia Empresarial, com um total de 32 questões (Tabela 3).

Dimensão	Questão
Intensidade da Diplomacia Empresarial	A empresa tem executivos (ou seus representantes) que tomam iniciativa em contatar os representantes governamentais (RG) e partes interessadas não governamentais (PING).
	A empresa tem executivos (ou seus representantes) que reúnem com os RG e PING.
	A empresa tem executivos (ou seus representantes) que estimulam o contacto com os RG e PING.
	A empresa tem executivos (ou seus representantes) que estão frequentemente presentes em eventos onde surgem oportunidades para se encontrarem com RG e PING.
	A empresa suporta os funcionários, desde altos executivos até ao nível operacional, para terem um bom relacionamento com RG e PING.
	A empresa procura ter um bom relacionamento com RG e PING.
Clareza da diplomacia empresarial	A empresa tem uma política clara sobre como estabelecer relacionamentos com RG e PING.
	A empresa tem uma política clara sobre como manter relacionamentos com RG e PING.
	A empresa tem diretrizes claras para os principais executivos ou representantes, sobre como interagir com RG e PING.
	A empresa possui representantes (gestão de topo) que sabem como estabelecer relacionamentos quando são contactados RG e PING.
	A empresa possui uma política aberta/transparente sobre como tratar e manter relacionamentos com RG e PING.
Implantação de meios para a Diplomacia Empresarial	A empresa é frequentemente representada em reuniões sociais com RG e PING (por exemplo, jantares) para estabelecer e manter relacionamentos.
	A empresa é frequentemente representada em ocasiões formais (por exemplo, fóruns públicos, seminários, debates do governo) com RG e PING para estabelecer e sustentar relacionamentos.
	A empresa organiza eventos sociais (por exemplo, jantares) com RG e PING para estabelecer e manter relacionamentos.
	A empresa usa canais de media (por exemplo, televisão, jornais) a fim de promover a imagem corporativa para estabelecer e sustentar relacionamentos com RG e PING.
	A empresa tem uma visão clara e ampla política de CSR para estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING.
	A empresa comunica a política de CSR (por exemplo, saúde, ética e política ambiental) para estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING.
	A empresa patrocina atividades, como eventos desportivos ou musicais, que são organizados no país de acolhimento para estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING.
Amplitude da Diplomacia Empresarial	Todos os funcionários sabem que são considerados representantes da empresa quando estão em contato com RG e PING.
	Estabelecer relacionamentos positivos com RG e PING é uma atividade realizada por cada funcionário da empresa.
	Todos os funcionários estão conscientes da importância do estabelecimento de RG e PING.
	Todos os funcionários utilizam as oportunidades de estabelecer ou sustentar relacionamentos com PING quando se reúnem.
	O relacionamento com RG e PING é uma questão que é amplamente reconhecida pela organização inteira.
	Estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING faz parte do planeamento estratégico.
	A empresa oferece serviços financeiros e recursos para estabelecer e sustentar relacionamentos positivos com RG e PING.
	A empresa fornece um orçamento para organizar atividades para estabelecer e manter relacionamentos positivos com RG e PING.

Recursos disponíveis para Diplomacia Empresarial	A empresa oferece formação em business diplomacy aos órgãos de gestão.
	A empresa recompensa os funcionários pela construção de relacionamentos bem-sucedidos com RG e PING.
	A empresa aceita o tempo que é gasto na criação de relacionamentos com RG e PING.
	A empresa apoia financeiramente eventos organizados por grupos de interesse não governamentais.
	A gestão de topo decide sobre a política de como lidar com RG e PING.
	Os executivos das subsidiárias atuam de acordo com as orientações que a empresa mãe definiu sobre como interagir com RG e PING.

Tabela 3 – Escala BD

Foi também questionado:

- País de internacionalização do hemisfério sul em que a empresa tem maior presença;
- Setor de Atividade;
- Atividade:
 - Exportação
 - Subcontratação
 - Licenciamento
 - JointVenture
- Número de Funcionários (PME Pequenas e Médias Empresas - PT2020, s.d.):
 - <10
 - 10-49
 - 50-250
 - >250
- Volume de Negócios (PME Pequenas e Médias Empresas - PT2020, s.d.):
 - <2M€
 - Maior que 2M€ e até 50 M€
 - Maior que 50M€ e até 250 M€
 - Maior que 250M€

3.3. TRATAMENTO DE DADOS

Para responder à questão de investigação foram tidos em conta três passos: análise descritiva da amostra, validação das escalas e testes de hipóteses.

3.3.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Foram recebidas 164 respostas, sendo que 121 aceitaram a participação no questionário proposto.

Em análise às 121 repostas com o primeiro critério cumprido, 54 cumprem os restantes critérios e foram consideradas válidas para o estudo.

Como grande parte das respostas são medidas através de uma escala de likert, ou seja, são variáveis ordinais a análise descritiva não teve por base as médias e desvios-padrão, mas sim a frequência das respostas em cada nível.

3.3.2 VALIDAÇÃO DAS ESCALAS

Após a receção das respostas ao questionário, procedeu-se à validação das escalas utilizadas. A primeira análise realizada foi uma análise fatorial confirmatória que teve como objetivo a confirmação das dimensões que constam nas escalas, de forma a validá-las tal qual foram concebidas.

O primeiro passo foi o cálculo do alfa de Cronbach, com recurso ao software SPSS.

O Alfa de Cronbach é uma medida utilizada para avaliar a confiabilidade interna de escalas. É uma estatística que estima a consistência interna dos itens de uma escala, ou seja, a medida em que os itens medem a mesma construção teórica (Cronbach, 1951).

O coeficiente Alfa de Cronbach é calculado a partir das correlações entre os itens de uma escala. Quanto mais altas forem essas correlações, maior será o valor do coeficiente Alfa de Cronbach, indicando uma maior consistência interna. O coeficiente pode variar de 0 a 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam maior confiabilidade interna (Cronbach, 1951).

O resultado obtido com recurso ao software em SPSS e considerando todos os itens das escalas originais é apresentado na Tabela 4.

CSV		CSR		BD	
Alfa de Cronbach	Nº itens	Alfa de Cronbach	Nº itens	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,968	42	0,976	32	0,934	18

Tabela 4 –Alpha de Cronbach em SPSS

Os coeficientes alfa de cronbach encontram-se dentro dos valores considerados adequados ($> 0,7$) por Hair et. al (2021).

Após este primeiro passo, tendo em consideração que se trata de escalas refletivas multidimensionais, levou-se a cabo a análise fatorial confirmatória que tomou em consideração os critérios presentes na tabela 5: consistência interna individual do indicador, consistência interna compósita, validade convergente e validade discriminante.

Aspeto a analisar	Valor(es) a observar	Valor(es) de referência
Consistência interna individual do indicador.	Loading do indicador.	$\geq 0,7$ (mínimo desejável) $\geq 0,4$ (mínimo aceitável em estudos exploratórios)
Consistência interna compósita.	Índice de consistência interna compósita.	$\geq 0,7$ (mínimo desejável) $\geq 0,6$ (mínimo aceitável em estudos exploratórios)
Validade convergente.	Significância estatística dos indicadores. Variância média extraída.	$t(\text{bootstrap}) > 1,96$ (se $\alpha = 0,05$) $AVE \geq 0,05$
Validade discriminante.	Comparação entre as correlações entre construtos e a raiz quadrada da AVE. Crossloadings.	$\sqrt{AVE} \geq \text{correlação entre o construto e os restantes.}$ Loading do indicador do construto > loading que regista nos outros construtos.

Tabela 5 – Critérios análise fatorial confirmatória (Pinto, 2015)

Na validação das escalas foram garantidos todos estes critérios, sendo que sempre que o critério não era atingido o item foi retirado.

Após as escalas calibradas à realidade em estudo, foram efetuados testes de hipóteses em SPSS para aprofundar o estudo e obter conclusões segundo os dados disponíveis.

3.4. TESTE DE HIPÓTESES

Os testes de hipóteses podem ser paramétricos ou não paramétricos.

Para realizar testes paramétricos a variável tem que ser contínua, embora a escala de likert não o seja. Dada a tradição estatística de o assumir colocou-se a hipótese de fazer testes paramétricos.

Os testes paramétricos são testes mais robustos, sendo que no âmbito dos testes paramétricos os mais conhecidos são os testes-t.

Os testes paramétricos têm os seguintes pressupostos:

1. As amostras têm que ser independentes: O teste t é adequado para comparar as médias de duas amostras independentes. As observações de uma amostra não estão relacionadas com as observações na outra amostra.
2. Homogeneidade de variâncias: O teste t assume que as variâncias das duas amostras são iguais (homogeneidade de variâncias), isto é, apresenta homocedasticidade.
3. A distribuição das (sub)amostras é normal, isto é, que os dados seguem uma distribuição de sino ou gaussiana.

Foram realizados testes de normalidade, sendo que nenhuma das dimensões de CSR e BD apresenta normalidade da distribuição. No que concerne a CSV, a dimensão CSV_D3, CSV_D4 e CSV_D5 apresentam $p > 0,05$ no teste de normalidade.

Face ao não cumprimento dos requisitos para a realização de testes paramétricos, realizaram-se testes não paramétricos. Estes testes são menos robustos, mas menos restritivos em termos de pressupostos.

3.4.1 TESTES NÃO PARAMÉTRICOS

Foram realizados testes não paramétricos para cada um dos conceitos em estudo, tendo em conta o continente de destino da internacionalização da empresa, a dimensão da empresa, quer em termos agregados, quer em termos de número de funcionários, quer em termos de volume. O teste não paramétrico escolhido foi o teste de Mann-Whitney, também conhecido como teste de Wilcoxon-Mann-Whitney, que é um teste não paramétrico usado para comparar duas amostras independentes. Este teste é usado quando os dados não atendem aos pressupostos necessários para realizar o teste t de Student para amostras independentes. O teste Kruskal-Wallis foi utilizado quando existiam mais de duas subamostra.

O teste de Mann-Whitney avalia se duas amostras vêm da mesma população ou se há uma diferença significativa entre elas em termos de posição central. É útil para situações em que os dados são ordinais ou não têm uma distribuição normal (Mann & Whitney, 1947).

O teste de Kruskal-Wallis é um teste estatístico não paramétrico usado para comparar três ou mais grupos independentes. Este teste é uma extensão do teste de Mann-Whitney, que é usado para comparar apenas dois grupos independentes. O teste avalia se as medianas dos grupos são diferentes e, caso o resultado seja significativo, indica que pelo menos um dos grupos difere dos demais em termos de posição central. No entanto, o teste não refere qual o grupo que é diferente, apenas indica que pelo menos um é diferente (Kruskal & Wallis, 1952).

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A distribuição das empresas por continente encontra-se representada conforme a Figura A1 em anexo. Trinta e cinco empresas encontram-se em países de destino em África, nove na América do Sul, uma na Ásia e uma na Oceânia.

A amostra apesar de não ser uma amostra representativa, pode demonstrar tendências. Tendo em consideração que as escalas de Likert são variáveis ordinais foram efetuadas análises de frequências.

Dimensão	Questão	D. T.	D.	N.C. N.D	C.	C.T.
Social	Os funcionários da empresa recebem um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável.	1,85	0,00	7,41	57,41	33,33
	A empresa apoia funcionários que desejam adquirir educação adicional.	3,70	3,70	11,11	50,00	31,48
	Há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas habilidades no meu trabalho atual.	3,70	3,70	11,11	50,00	31,48
	As políticas da empresa incentivam os funcionários a desenvolverem suas capacidades e carreiras.	3,70	1,85	9,26	44,44	40,74
	A empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aos seus funcionários.	1,85	0,00	16,67	48,15	33,33
	A administração da empresa preocupa-se principalmente com as necessidades e desejos dos funcionários.	1,85	1,85	12,96	37,04	46,30
	As decisões de gestão relacionadas com os funcionários são geralmente justas.	1,85	1,85	9,26	42,59	44,44
	A empresa oferece oportunidades iguais a todos os funcionários.	1,85	5,56	3,70	44,44	44,44
	Um dos principais princípios da empresa é fornecer produtos de alta qualidade aos seus clientes.	1,85	0,00	9,26	44,44	44,44
	Os nossos produtos atendem as normas nacionais e internacionais.	1,85	0,00	3,70	33,33	61,11
	A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes.	1,85	0,00	5,56	44,44	48,15
	A empresa respeita os direitos do consumidor além das exigências legais.	1,85	0,00	9,26	40,74	48,15
	A satisfação do cliente é muito importante para a empresa.	1,85	0,00	3,70	35,19	59,26
	A empresa responde às reclamações dos seus clientes.	1,85	0,00	5,56	27,78	64,81
	A empresa é conhecida como uma empresa respeitada e confiável.	1,85	0,00	5,56	27,78	64,81
Económica	A empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua.	1,85	3,70	7,41	20,37	66,67
	A empresa cumpre integral e prontamente as normas legais.	1,85	1,85	5,56	24,07	66,67
	A empresa atua legalmente em todos os assuntos.	1,85	0,00	7,41	29,63	61,11
	O principal princípio da empresa é a honestidade em todos os negócios.	1,85	0,00	3,70	25,93	68,52
	A empresa compete com os seus concorrentes numa estrutura ética.	1,85	1,85	12,96	44,44	38,89
Ambiental	A empresa evita sempre a concorrência desleal.	1,85	0,00	3,70	31,48	62,96
	A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.	3,70	7,41	22,22	37,04	29,63

A empresa possui os equipamentos necessários para reduzir o seu impacto ambiental negativo.	3,70	3,70	20,37	44,44	27,78
A empresa faz investimentos bem planejados para evitar a degradação ambiental.	3,70	7,41	27,78	37,04	24,07
A empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.	1,85	1,85	16,67	44,44	35,19
A empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	0,00	5,56	22,22	37,04	35,19
A empresa faz investimentos para criar oportunidades de emprego para as gerações futuras.	1,85	5,56	18,52	37,04	37,04

Tabela 6 –Tabela Frequências CSR

No que respeita a CSR (Tabela 6) e tendo em conta as suas dimensões, ambiental, social e económica parece existir uma tendência nas respostas das empresas que evidencia a prática de atividades neste âmbito. Em análise à distribuição percentual das respostas, confirma-se que as respostas obtidas com “Concordo” e “Concordo totalmente” são superiores às respostas obtidas com “Discordo Totalmente”, “Discordo” e “Não concordo nem discordo”.

Na dimensão social, parece existir uma tendência quase absoluta, sendo que as respostas em Concordo e Concordo Totalmente encontram-se nos 80% na maioria dos itens. Nesta dimensão, as empresas presentes na amostra demonstram uma preocupação com o cliente, sendo que as questões colocadas que abordam a preocupação com o cliente obtêm respostas de Concordo Totalmente na ordem dos 60%. As empresas demonstram também preocupação com os funcionários, sendo que as questões colocadas nesta dimensão que questionam comportamentos com os funcionários atingem valores superiores a 80% para Concordo Totalmente. As questões relacionadas com os produtos da empresa, a sua qualidade e o cumprimento das normas legais, demonstram que as empresas têm essa preocupação. As respostas obtidas para Concordo e Concordo Totalmente também apresentam valores acima dos 80%.

Na dimensão económica, as empresas, na sua maioria, parecem identificar-se com esta dimensão. Segundo as respostas obtidas, a concordância atinge valores acima dos 80%. Os comportamentos de conformidade com as questões legais são evidenciados nesta dimensão, assim como o comportamento de ética face à concorrência.

No que respeita ao pilar ambiental e apesar da tendência identificada e do valor percentual para a concordância, o número de empresas com uma posição mais neutral no que respeita à dimensão ambiental face às restantes aumenta. Contudo, a partir das respostas obtidas da amostra, é possível observar que as empresas apresentam comportamentos de concordância com este pilar da responsabilidade social. Apesar da responsabilidade social corporativa assentar nos três pilares social, económico e ambiental, esta amostra parece evidenciar uma

maior observação de comportamentos na prática das áreas sociais e económicas do que na área ambiental.

Dimensão	Questão	D. T.	D.	N.C.N.D	C.	C.T.
Intensidade da Diplomacia Empresarial	A empresa tem executivos (ou seus representantes) que tomam iniciativa em contactar os representantes governamentais (RG) e partes interessadas não governamentais (PING).	12,96	12,96	31,48	29,63	12,96
	A empresa tem executivos (ou seus representantes) que reúnem com os RG e PING.	12,96	12,96	27,78	31,48	14,81
	A empresa tem executivos (ou seus representantes) que estimulam o contacto com os RG e PING. (para ganhar confiança).	12,96	14,81	29,63	25,93	16,67
	A empresa tem executivos (ou seus representantes) que estão frequentemente presentes em eventos onde surgem oportunidades para se encontrarem com RG e PING.	7,41	11,11	24,07	33,33	24,07
	A empresa suporta os funcionários, desde altos executivos até ao nível operacional, para terem um bom relacionamento com RG e PING.	7,41	11,11	24,07	33,33	24,07
	A empresa procura ter um bom relacionamento com RG e PING.	7,41	5,56	20,37	38,89	27,78
Clareza da diplomacia empresarial	A empresa tem uma política clara sobre como estabelecer relacionamentos com RG e PING.	7,41	11,11	37,04	29,63	14,81
	A empresa tem uma política clara sobre como manter relacionamentos com RG e PING.	7,41	11,11	35,19	33,33	12,96
	A empresa tem diretrizes claras para os principais executivos ou representantes, sobre como interagir com RG e PING.	7,41	11,11	31,48	33,33	16,67
	A empresa possui representantes (gestão de topo) que sabem como estabelecer relacionamentos quando são contactados RG e PING.	9,26	5,56	29,63	31,48	24,07
	A empresa possui uma política aberta/transparente sobre como tratar e manter relacionamentos com RG e PING.	9,26	7,41	35,19	31,48	16,67
	A empresa é frequentemente representada em reuniões sociais com RG e PING (por exemplo, jantares) para estabelecer e manter relacionamentos.	16,67	14,81	35,19	22,22	11,11
Implantação de meios para a Diplomacia Empresarial	A empresa é frequentemente representada em ocasiões formais (por exemplo, fóruns públicos, seminários, debates do governo) com RG e PING para estabelecer e sustentar relacionamentos.	12,96	14,81	35,19	22,22	14,81
	A empresa organiza eventos sociais (por exemplo, jantares) com RG e PING para estabelecer e manter relacionamentos.	20,37	18,52	33,33	22,22	5,56
	A empresa usa canais de mídia (por exemplo, televisão, jornais) a fim de promover a imagem corporativa para estabelecer e sustentar relacionamentos com RG e PING.	22,22	25,93	33,33	11,11	7,41
	A empresa tem uma visão clara e ampla política de CSR para estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING.	11,11	3,70	42,59	31,48	11,11
	A empresa comunica a política de CSR (por exemplo, saúde, ética e política ambiental) para estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING.	12,96	11,11	42,59	24,07	9,26
Amplitude da Diplomacia Empresarial	Todos os funcionários sabem que são considerados representantes da empresa quando estão em contacto com RG e PING.	12,96	1,85	25,93	37,04	25,93
	Estabelecer relacionamentos positivos com RG e PING é uma atividade realizada por cada funcionário da empresa.	11,11	11,11	31,48	25,93	20,37
	Todos os funcionários estão conscientes da importância do estabelecimento de RG e PING.	11,11	3,70	31,48	31,48	22,22
	Todos os funcionários utilizam as oportunidades de estabelecer ou sustentar relacionamentos com PING quando se reúnem.	9,26	7,41	33,33	33,33	16,67

Recursos disponíveis para Diplomacia Empresarial	O relacionamento com RG e PING é uma questão que é amplamente reconhecida pela organização inteira.	11,11	3,70	31,48	31,48	22,22
	Estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING faz parte do planejamento estratégico.	14,81	7,41	29,63	35,19	12,96
	A empresa oferece formação em business diplomacy aos órgãos de gestão.	22,22	11,11	42,59	20,37	3,70
	A empresa recompensa os funcionários pela construção de relacionamentos bem-sucedidos com RG e PING.	12,96	5,56	46,30	25,93	9,26
	A empresa aceita o tempo que é gasto na criação de relacionamentos com RG e PING.	24,07	14,81	38,89	16,67	5,56
	A empresa apoia financeiramente eventos organizados por grupos de interesse não governamentais.	11,11	9,26	29,63	35,19	14,81
	A gestão de topo decide sobre a política de como lidar com RG e PING.	12,96	5,56	38,89	33,33	9,26
	Os executivos das subsidiárias atuam de acordo com as orientações que a empresa mãe definiu sobre como interagir com RG e PING.	11,11	5,56	35,19	37,04	11,11

Tabela 7 – Tabela Frequências BD

Analisando as respostas obtidas para BD (Tabela 7) e no que concerne à dimensão da Intensidade da Diplomacia Empresarial, as respostas obtidas na amostra evidenciam que apesar de terem representantes que se relacionam com representantes governamentais e partes interessadas não governamentais, as empresas também procuram apoiar os seus funcionários para que estes tenham uma boa relação com estas entidades, assim como estabelecerem um bom relacionamento com as mesmas. A percentagem de concordância aumenta nas questões que se identificam com o relacionamento dos órgãos de gestão com entidades externas.

Na dimensão que aborda a clareza da diplomacia empresarial, as respostas obtidas evidenciam que as empresas demonstram comportamentos neste sentido. Quando é questionado o relacionamento dos órgãos de gestão com entidades externas em eventos públicos, as empresas apesar de concordarem, demonstram um maior afastamento deste comportamento.

Relativamente à dimensão Implantação de Meios para a Diplomacia Empresarial, as empresas em estudo demonstram uma discordância para a utilização de canais de mídia para a promoção da imagem corporativa e relacionamento com entidades externas, demonstrando mais comportamentos para a implementação de políticas de CSR para o estabelecimento de relacionamentos.

No que respeita à dimensão Amplitude da Diplomacia Empresarial, as empresas concordam em valor acima dos 50% que os seus funcionários sabem da sua importância para o relacionamento da empresa com entidades externas, estão conscientes dessa importância e que o relacionamento com entidades externas é reconhecido pela organização.

No que refere aos recursos disponíveis para a diplomacia empresarial, as empresas evidenciaram uma posição neutral para questões relacionadas com investimentos com recursos internos. Contudo, para investimentos para recursos externos, as empresas evidenciaram maiores concordância com este comportamento.

Dimensão	Questão	D. T.	D.	N.C.N. D	C.	C.T.
Redesenhar produtos/Serviços /processos existentes	Depois de analisar as necessidades sociais a empresa redesenhou as suas ofertas.	7,41	11,11	22,22	50,00	9,26
	Como resultado da melhoria de produtos e serviços para atender a necessidades sociais não atendidas, a participação de mercado da empresa aumentou.	3,70	14,81	24,07	51,85	5,56
	Após uma análise das necessidades sociais a empresa renovou as suas ofertas para melhorar vidas, não apenas para atender às necessidades dos clientes.	3,70	16,67	20,37	50,00	9,26
	A empresa está a oferecer os mesmos produtos que a empresa no país de origem redefiniu após a implementação da estratégia CSV.	12,96	29,63	29,63	24,07	3,70
Redesenhar Proposta de Valor	Redefinimos a nossa proposta de valor e os benefícios compartilhados são proteger a saúde humana, social e ambiental.	3,70	24,07	27,78	35,19	9,26
	O valor económico da empresa foi reequilibrado para considerar os impactos sociais e ambientais.	9,26	16,67	20,37	46,30	7,41
Redesenhar mercado	A empresa ampliou o escopo do mercado atual para seus produtos e serviços e, como resultado, a participação de mercado aumentou.	3,70	16,67	31,48	37,04	11,11
	A empresa penetrou num nicho inexplorado após visitar os objetivos do negócio.	7,41	14,81	24,07	42,59	11,11
	A empresa expandiu seu mix de mercado existente integrando as secções mais marginalizadas da sociedade.	5,56	29,63	38,89	24,07	1,85
	A redefinição da missão da empresa permitiu ver possibilidades em mercados inexplorados.	0,00	29,63	29,63	29,63	11,11
Introduzir novos produtos/Serviços /processos	A empresa frequentemente lança novos produtos e serviços tendo em vista a criação de valor para a empresa e para a comunidade.	7,41	18,52	16,67	42,59	14,81
	A empresa rastreia a interdependência entre resultados sociais e de negócios.	3,70	20,37	29,63	37,04	9,26
	O departamento de R&D lança novos produtos para segmentos carenciados.	12,96	29,63	35,19	16,67	5,56
	O departamento de R&D trabalha continuamente na conceção de processos de produção eficientes para produzir produtos de baixo custo.	0,00	18,52	37,04	35,19	9,26
Expandir a amplitude e a profundidade do portfólio	O objetivo da empresa é expandir o portfólio de produtos e oferecer aos clientes de todas as camadas sociais soluções inovadoras.	3,70	12,96	18,52	48,15	16,67
	A empresa oferece produtos de baixo custo para alcançar os mercados mais pobres e inexplorados.	14,81	27,78	20,37	27,78	9,26
	O principal objetivo da empresa é oferecer novos produtos de alta qualidade a preços razoáveis para atender às diversas necessidades de uma ampla gama de clientes.	0,00	7,41	14,81	55,56	22,22

Tabela 8 – Tabela Frequências CSV

No que respeita a CSV (Tabela 8), as respostas das empresas evidenciam que para a dimensão Redesenhar produtos/Serviços /processos existentes, todos os itens apresentam valores de concordância acima dos 50%, contudo têm dificuldade em demonstrar que se encontram a

oferecer os mesmos produtos que a empresa no país de origem redefiniu após a implementação da estratégia CSV.

No que refere à dimensão Redesenhar Proposta de Valor, as empresas em estudo apresentam uma concordância na casa dos 50%.

Relativamente à dimensão Redesenhar Mercado, apesar de as empresas demonstrarem comportamentos nesta área, quando é questionada a empresa sobre o apoio a secções mais marginalizadas da sociedade, o seu nível de concordância é reduzido face à neutralidade.

Na dimensão Introduzir novos produtos/serviços /processos as empresas concordam com valores superiores a 50% que lançam novos produtos com o objetivo da criação de valor para a empresa e para a comunidade. Contudo, as empresas concordam que os departamentos de R&D trabalham na conceção de processos de produção eficientes para produzir produtos de baixo custo, mas que não se destinam a segmentos carenciados da sociedade.

4.2 VALIDAÇÃO DAS ESCALAS

Os valores de análise fatorial confirmatória obtidos para CSR, tendo em conta a escala original são os apresentados na Tabela A1 em anexo.

É necessário tomar em consideração os valores dos Loading (que de acordo com a tabela 5 devem ser superiores a 0,7) para se garantir a consistência interna individual e a dos crossloadings (que devem ser inferiores aos loadings com o próprio construto) para garantir a validade discriminante. Os valores obtidos para CSR tendo em conta a escala original são apresentados na Tabela 9. Todos os itens que não respeitavam estes critérios foram retirados.

	Ambiental	Económico	Social
A empresa oferece uma ampla gama de benefícios indiretos para melhorar a qualidade de vida dos funcionários.	0.350	0.438	0.559
Os funcionários da empresa recebem um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável.	0.570	0.726	0.771
As políticas da empresa proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os seus funcionários.	0.463	0.762	0.792
A empresa apoia funcionários que desejam adquirir educação adicional.	0.463	0.628	0.737
Há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas habilidades no meu trabalho atual.	0.443	0.627	0.783
As políticas da empresa incentivam os funcionários a desenvolverem suas capacidades e carreiras.	0.456	0.654	0.813

A empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aos seus funcionários.	0.507	0.615	0.800
A administração da empresa preocupa-se principalmente com as necessidades e desejos dos funcionários.	0.491	0.704	0.860
As decisões de gestão relacionadas com os funcionários são geralmente justas.	0.545	0.747	0.858
A empresa oferece oportunidades iguais a todos os funcionários.	0.472	0.609	0.734
Um dos principais princípios da empresa é fornecer produtos de alta qualidade aos seus clientes.	0.458	0.759	0.760
Os nossos produtos atendem as normas nacionais e internacionais.	0.542	0.838	0.869
A extensão da garantia dos nossos produtos é a escolha mais vantajosa do mercado.	0.369	0.378	0.440
A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes.	0.607	0.776	0.840
A empresa respeita os direitos do consumidor além das exigências legais.	0.491	0.721	0.806
A satisfação do cliente é muito importante para a empresa.	0.498	0.816	0.886
A empresa responde às reclamações dos seus clientes.	0.542	0.834	0.882
A empresa é conhecida como uma empresa respeitada e confiável.	0.560	0.918	0.875
A empresa enfatiza a importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade.	0.754	0.626	0.731
A empresa contribui com escolas, hospitais e parques de acordo com as necessidades da sociedade.	0.460	0.131	0.194
A empresa contribui com campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.	0.622	0.243	0.275
A empresa esforça-se para criar oportunidades de emprego.	0.711	0.702	0.640
A empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua.	0.519	0.851	0.737
A empresa cumpre integral e prontamente as normas legais.	0.630	0.902	0.798
A empresa tenta ajudar o governo na solução de problemas sociais.	0.520	0.326	0.235
A empresa atua legalmente em todos os assuntos.	0.600	0.912	0.780
O principal princípio da empresa é a honestidade em todos os negócios.	0.548	0.912	0.853
A empresa coopera com os seus concorrentes em projetos de responsabilidade social.	0.544	0.411	0.363
A empresa compete com os seus concorrentes numa estrutura ética.	0.418	0.689	0.629
A empresa evita sempre a concorrência desleal.	0.550	0.897	0.847
A empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no ambiente natural.	0.799	0.550	0.543
A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.	0.823	0.631	0.573
A empresa possui os equipamentos necessários para reduzir o seu impacto ambiental negativo.	0.734	0.663	0.629
A empresa faz investimentos bem planeados para evitar a degradação ambiental.	0.848	0.622	0.529

A empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.	0.824	0.700	0.658
A empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	0.800	0.607	0.597
A empresa faz investimentos para criar oportunidades de emprego para as gerações futuras.	0.831	0.576	0.531
A empresa conduz projetos de pesquisa e desenvolvimento para melhorar o bem-estar da sociedade no futuro.	0.708	0.418	0.450
A empresa faz contribuições monetárias para instituições de caridade.	0.653	0.270	0.235
A empresa incentiva os seus funcionários a participarem em atividades voluntárias.	0.655	0.472	0.420
A empresa apoia organizações não-governamentais que atuam em áreas problemáticas.	0.658	0.262	0.331
A empresa considera todas as advertências de organizações não governamentais.	0.608	0.292	0.256

Tabela 9 – Valores Cross Loading CSR

No que refere a CSR, o modelo calibrado para a realidade em estudo, refere as 3 dimensões propostas na escala original, com a permanência apenas de itens que apresentam Loading não inferior a 0,7.

Os valores obtidos para a análise fatorial confirmatória obtidos para CSR, tendo em conta a escala calibrada são apresentados na tabela 10.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CSR_ambiental	0.915	0.919	0.934	0.702
CSR_economico	0.941	0.948	0.954	0.777
CSR_social	0.967	0.971	0.970	0.684

Tabela 10 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória CSR (escala calibrada)

Os valores dos critérios de consistência interna compósita e validade convergente obtidos para CSV, tendo em conta a escala original encontram-se na Tabela A2 em anexo.

Os valores dos loadings e dos cross loadings obtidos para CSV encontram-se na tabela 11.

	Redesenhar produtos/ Serviços /processos existentes	Redesenhar Proposta de Valor	Redesenhar mercado	Introduzir novos produtos/Serviços /processos	Expandir a amplitude e a profundidade do portfólio
Depois de analisar as necessidades sociais a empresa redesenhou as suas ofertas.	0.837	0.625	0.486	0.439	0.356
Como resultado da melhoria de produtos e serviços para atender a necessidades sociais não atendidas, a participação de mercado da empresa aumentou.	0.853	0.689	0.666	0.540	0.369
Após uma análise das necessidades sociais a empresa renovou as suas ofertas para melhorar vidas, não apenas para atender às necessidades dos clientes.	0.877	0.725	0.598	0.641	0.501

A empresa está a oferecer os mesmos produtos que a empresa no país de origem redefiniu após a implementação da estratégia CSV.	0.735	0.647	0.596	0.636	0.395
Redefinimos a nossa proposta de valor e os benefícios compartilhados são proteger a saúde humana, social e ambiental.	0.662	0.875	0.556	0.596	0.466
O valor económico da empresa foi reequilibrado para considerar os impactos sociais e ambientais.	0.790	0.919	0.709	0.620	0.481
A empresa ampliou o escopo do mercado atual para seus produtos e serviços e, como resultado, a participação de mercado aumentou.	0.682	0.610	0.793	0.678	0.492
A empresa penetrou num nicho inexplorado após revisitar os objetivos do negócio.	0.500	0.406	0.786	0.602	0.488
A empresa expandiu seu mix de mercado existente integrando as secções mais marginalizadas da sociedade.	0.600	0.676	0.811	0.607	0.580
A redefinição da missão da empresa permitiu ver possibilidades em mercados inexplorados.	0.498	0.574	0.841	0.599	0.438
A empresa frequentemente lança novos produtos e serviços tendo em vista a criação de valor para a empresa e para a comunidade.	0.566	0.492	0.597	0.795	0.468
A empresa rastreia a interdependência entre resultados sociais e de negócios.	0.645	0.565	0.714	0.834	0.440
O departamento de R&D lança novos produtos para segmentos carenciados.	0.585	0.602	0.667	0.838	0.613
O departamento de R&D trabalha continuamente na conceção de processos de produção eficientes para produzir produtos de baixo custo.	0.339	0.479	0.432	0.697	0.472
O objetivo da empresa é expandir o portfólio de produtos e oferecer aos clientes de todas as camadas sociais soluções inovadoras.	0.336	0.453	0.451	0.461	0.791
A empresa oferece produtos de baixo custo para alcançar os mercados mais pobres e inexplorados.	0.350	0.443	0.480	0.489	0.848
O principal objetivo da empresa é oferecer novos produtos de alta qualidade a preços razoáveis para atender às diversas necessidades de uma ampla gama de clientes.	0.502	0.404	0.576	0.583	0.815

Tabela 11 – Valores Cross Loading CSV

Para CSV, o modelo calibrado para a realidade em estudo, refere as 5 dimensões propostas na escala original, com a permanência apenas de itens que apresentam um Loading não inferior a 0,7.

Este modelo não necessitou de calibração, sendo que a análise realizada tendo em conta os Loadings e os Cross Loading apresenta como resultado as mesmas questões de acordo com a escala original. Foi considerada a questão “O departamento de R&D trabalha continuamente na conceção de processos de produção eficientes para produzir produtos de

baixo custo.” como pertencente à dimensão “Introduzir novos produtos/Serviços /processos”, pois apesar de apresentar um Loading inferior a 0,7, tem o valor de 0,697, por um lado muito próximo de referência e por outro lado os cross loadings correspondentes às outras dimensões são muito menores. Assim, para manter a integridade teórica decidiu-se manter este item.

Os valores dos critérios de análise fatorial confirmatória obtidos para BD, tendo em conta a escala original são apresentados na Tabela A3 em anexo.

Os valores dos loadings e dos cross loading obtidos para BD são apresentados na tabela 12.

	Intensidade da Diplomacia Empresarial	Clareza da diplomacia empresarial	Implantação de meios para a Diplomacia Empresarial	Amplitude da Diplomacia Empresarial	Recursos disponíveis para Diplomacia Empresarial
A empresa tem executivos (ou seus representantes) que tomam iniciativa em contactar os representantes governamentais (RG) e partes interessadas não governamentais (PING).	0.935	0.741	0.781	0.738	0.573
A empresa tem executivos (ou seus representantes) que reúnem com os RG e PING.	0.941	0.769	0.762	0.737	0.587
A empresa tem executivos (ou seus representantes) que estimulam o contacto com os RG e PING.	0.936	0.709	0.761	0.748	0.588
A empresa tem executivos (ou seus representantes) que estão frequentemente presentes em eventos onde surgem oportunidades para se encontrarem com RG e PING.	0.913	0.700	0.683	0.617	0.490
A empresa suporta os funcionários, desde altos executivos até ao nível operacional, para terem um bom relacionamento com RG e PING.	0.862	0.772	0.603	0.653	0.527
A empresa procura ter um bom relacionamento com RG e PING.	0.833	0.759	0.548	0.656	0.557
A empresa tem uma política clara sobre como estabelecer relacionamentos com RG e PING.	0.792	0.971	0.817	0.750	0.597
A empresa tem uma política clara sobre como manter relacionamentos com RG e PING.	0.768	0.948	0.812	0.707	0.595
A empresa tem diretrizes claras para os principais executivos ou representantes, sobre como interagir com RG e PING.	0.759	0.960	0.748	0.652	0.579
A empresa possui representantes (gestão de topo) que sabem como estabelecer relacionamentos quando são contactados RG e PING.	0.778	0.881	0.605	0.727	0.653

A empresa possui uma política aberta/transparente sobre como tratar e manter relacionamentos com RG e PING.	0.742	0.901	0.750	0.732	0.553
A empresa é frequentemente representada em reuniões sociais com RG e PING (por exemplo, jantares) para estabelecer e manter relacionamentos.	0.751	0.686	0.885	0.715	0.627
A empresa é frequentemente representada em ocasiões formais (por exemplo, fóruns públicos, seminários, debates do governo) com RG e PING para estabelecer e sustentar relacionamentos.	0.669	0.642	0.805	0.709	0.603
A empresa organiza eventos sociais (por exemplo, jantares) com RG e PING para estabelecer e manter relacionamentos.	0.585	0.613	0.865	0.655	0.530
A empresa usa canais de mídia (por exemplo, televisão, jornais) a fim de promover a imagem corporativa para estabelecer e sustentar relacionamentos com RG e PING.	0.448	0.495	0.817	0.568	0.506
A empresa tem uma visão clara e ampla política de CSR para estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING.	0.781	0.883	0.856	0.757	0.613
A empresa comunica a política de CSR (por exemplo, saúde, ética e política ambiental) para estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING.	0.675	0.765	0.866	0.557	0.451
A empresa patrocina atividades, como eventos desportivos ou musicais, que são organizados no país de acolhimento para estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING.	0.369	0.433	0.668	0.490	0.405
Todos os funcionários sabem que são considerados representantes da empresa quando estão em contacto com RG e PING.	0.671	0.631	0.571	0.836	0.656
Estabelecer relacionamentos positivos com RG e PING é uma atividade realizada por cada funcionário da empresa.	0.614	0.580	0.587	0.883	0.717
Todos os funcionários estão conscientes da importância do estabelecimento de RG e PING.	0.724	0.752	0.683	0.958	0.781
Todos os funcionários utilizam as oportunidades de estabelecer ou sustentar relacionamentos com PING quando se reúnem.	0.665	0.689	0.683	0.952	0.760
O relacionamento com RG e PING é uma questão que é amplamente reconhecida pela organização inteira.	0.724	0.693	0.621	0.941	0.761
Estabelecer e manter relacionamentos com RG e PING faz parte do planeamento estratégico.	0.780	0.692	0.778	0.827	0.646

A empresa oferece serviços financeiros e recursos para estabelecer e sustentar relacionamentos positivos com RG e PING.	0.368	0.505	0.730	0.542	0.544
A empresa fornece um orçamento para organizar atividades para estabelecer e manter relacionamentos positivos com RG e PING.	0.456	0.478	0.584	0.545	0.703
A empresa oferece formação em business diplomacy aos órgãos de gestão.	0.556	0.610	0.526	0.788	0.884
A empresa recompensa os funcionários pela construção de relacionamentos bem-sucedidos com RG e PING.	0.365	0.510	0.689	0.667	0.730
A empresa aceita o tempo que é gasto na criação de relacionamentos com RG e PING.	0.525	0.467	0.410	0.663	0.878
A empresa apoia financeiramente eventos organizados por grupos de interesse não governamentais.	0.539	0.451	0.461	0.629	0.824
A gestão de topo decide sobre a política de como lidar com RG e PING.	0.517	0.542	0.456	0.619	0.835
Os executivos das subsidiárias atuam de acordo com as orientações que a empresa mãe definiu sobre como interagir com RG e PING.	0.517	0.542	0.464	0.599	0.837

Tabela 12 – Valores Cross Loading BD

No que concerne a BD, o modelo calibrado para a realidade em estudo, refere as 5 dimensões propostas na escala original, com a permanência apenas de questões que apresentam um Cross Loading inferior a 0,7.

Os valores dos critérios de análise fatorial confirmatória obtidos para BD, tendo em conta a escala calibrada, são apresentados na tabela 13.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BD_D1	0.955	0.955	0.964	0.818
BD_D2	0.962	0.965	0.971	0.870
BD_D3	0.926	0.937	0.941	0.728
BD_D4	0.958	0.961	0.967	0.831
BD_D5	0.890	0.904	0.917	0.650

Tabela 13 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória BD (escala calibrada)

4.3 TESTES DE HIPÓTESES

Tendo em conta a hipótese H1: A dimensão da empresa influencia a prática de CSR, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H1.0: A dimensão da empresa não influencia a prática de CSR.

H1.1: A dimensão da empresa influencia a prática de CSR ambiental.

H1.2: A dimensão da empresa influencia a prática de CSR social.

H1.3: A dimensão da empresa influencia a prática de CSR económico.

No que concerne à dimensão da empresa, a amostra foi dividida em duas dimensões. Micro e pequenas empresas numa dimensão e médias e grandes empresas noutra dimensão. O critério utilizado teve em conta o número de funcionários e o volume de negócios.

- Micro e pequenas empresas

Nº de funcionários < 50 ou Volume de negócios < 50 M€

- Médias e grandes empresas

Nº de funcionários ≥ 50 ou Volume de negócios ≥ 50 M€

Com os testes realizados, conforme a Tabela A4 em anexo, não é possível aferir que a dimensão da empresa influencia a prática de CSR ambiental, social e económico para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H2: O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de CSR., e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H2.0: O Volume de Negócios da empresa não influencia a prática de CSR.

H2.1: O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de CSR ambiental.

H2.2: O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de CSR social.

H2.3: O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de CSR económico.

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de CSR_Ambiental é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,407	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CSR_Social é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,032	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de CSR_Economico é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,273	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 14 – Teste não paramétrico CSR x Volume de Negócios da Empresa

Com os testes realizados é possível aferir que o volume de negócios da empresa não influencia a prática de CSR ambiental e económico. Contudo, o volume de negócios da empresa influencia a prática de CSR Social para volume de negócios (Tabela 14), conforme análise das amostras independentes de teste de Kruskal-Wallis. Através da análise do gráfico

box plot (Figura 1) pode-se concluir que empresas com menor volume de negócios tendem a ter uma maior prática social.

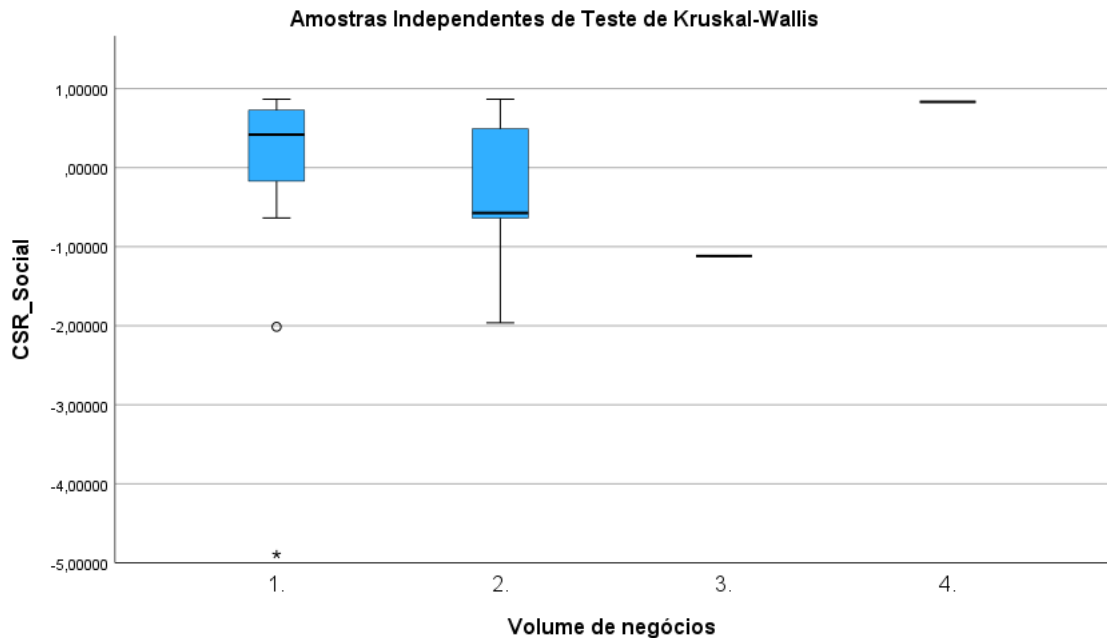


Figura 1 – Box Plot CSR Social x Volume de Negócios da Empresa

Tendo em conta a hipótese H3: O número de funcionários da empresa influencia a prática de CSR, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H3.0: O número de funcionários da empresa não influencia a prática de CSR.

H3.1: O número de funcionários da empresa influencia a prática de CSR ambiental.

H3.2: O número de funcionários da empresa influencia a prática de CSR social.

H3.3: O número de funcionários da empresa influencia a prática de CSR económico.

Com os testes realizados, conforme a Tabela A5 em anexo, não é possível afirmar que o número de funcionários da empresa influencia a prática de CSR ambiental, social e económico para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H4.: O Continente influencia a prática de CSR, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H4.0: O Continente não influencia a prática de CSR.

H4.1: O Continente influencia a prática de CSR ambiental

H4.2: O Continente influencia a prática de CSR social.

H4.3: O Continente influencia a prática de CSR económico.

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de CSR_Ambiental é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,004	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de CSR_Social é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,025	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de CSR_Economico é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,009	Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 15 – Teste não paramétrico CSR x Continente

Como a hipótese nula foi rejeitada, pelo menos dois dos continentes apresentam diferenças. Para melhor entender as diferenças entre os continentes foi realizado o teste pairwise, conforme as Tabelas A14, A15 e A16 em anexo, onde a partir deste teste é possível observar que existem diferenças estaticamente significativas.

Seguidamente, foram analisadas estas diferenças através das box plot para CSR Ambiental, CSR Social e CSR Económico. A análise realizada concentrou-se nos continentes Africano e América do Sul, com maior representatividade na amostra. O continente Asiático e Oceânia não têm expressão em termos de número de empresas na amostra, pelo que não foram considerados nesta análise.

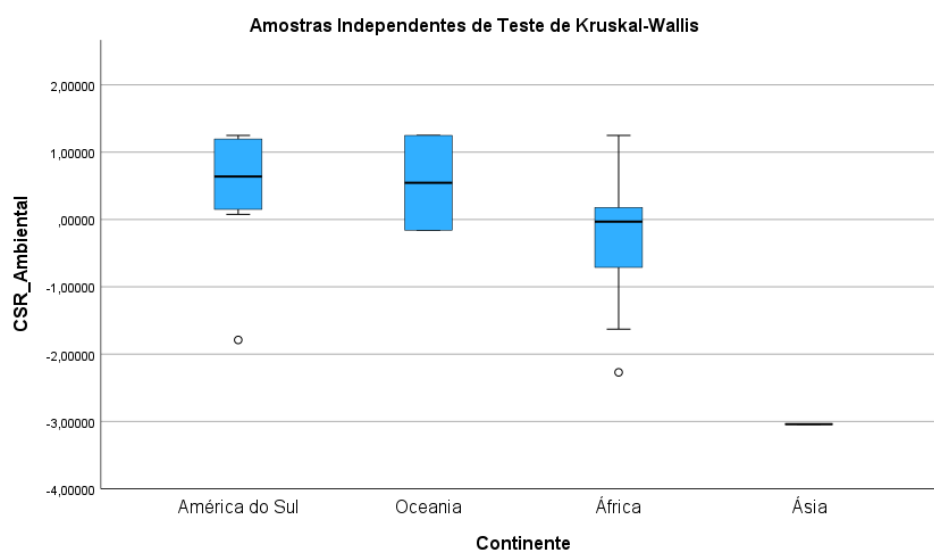


Figura 2 – Box Plot CSR Ambiental x Continente

Observando a figura 2, quer na América do Sul, quer em África existem 2 *outliers*, isto é, 2 empresas que têm um comportamento muitíssimo diferente das outras. É possível observar que em África existe uma maior dispersão entre atitude mais e menos positiva, e que a América do Sul apresenta uma mediana superior a África, o que indica que a atitude das empresas para CSR Ambiental é diferente consoante o continente, com uma atitude tendencialmente mais positiva na América do Sul.

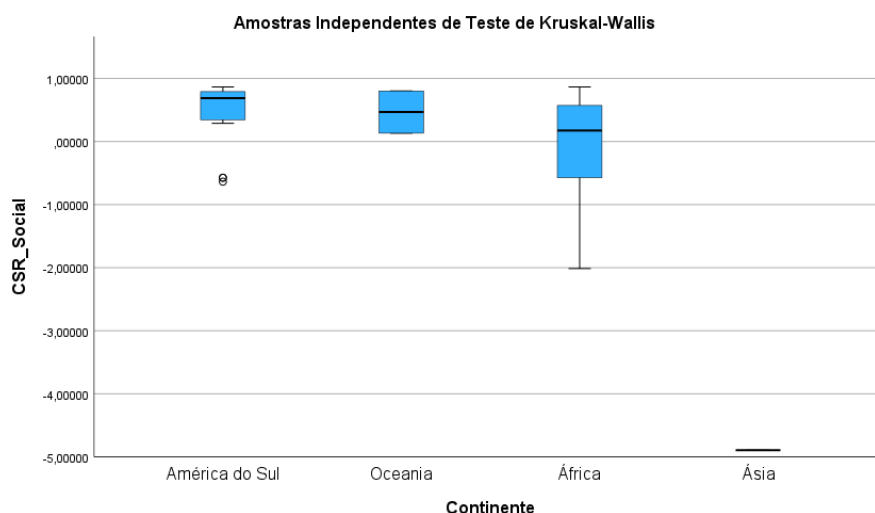


Figura 3 – Box Plot CSR Social x Continente

Observando a figura 3, observa-se que na América do Sul existem 2 *outliers*, isto é, 2 empresas que têm um comportamento muitíssimo diferente das outras. É possível observar que em África existe uma maior dispersão em relação à América do Sul. A concentração das empresas em volta da mediana é bastante elevada na América do Sul. A análise à figura 6 indica que a atitude das empresas para CSR Social é diferente consoante o continente, com uma atitude tendencialmente mais positiva na América do Sul.

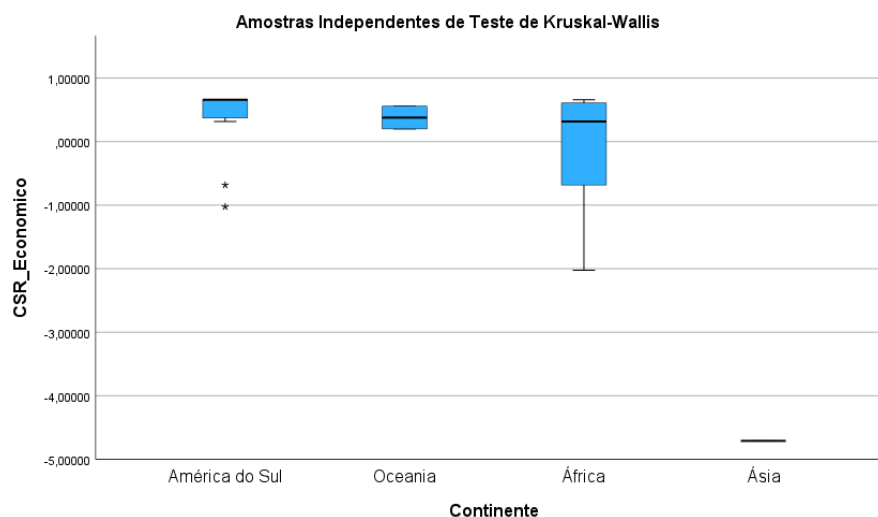


Figura 4– Box Plot CSR Económico x Continente

Observando a figura 4, observa-se que na América do Sul existem 2 *outliers*, isto é, 2 empresas que têm um comportamento muitíssimo diferente das outras. Conforme foi possível analisar para CSR Ambiental e CSR Social, é possível observar que em África existe uma maior dispersão em relação à América do Sul. A concentração das empresas em volta da mediana é bastante elevada na América do Sul. A análise à figura 4 indica que a atitude das empresas para CSR Económico é diferente consoante o continente, com uma maior concentração na América do Sul.

Desta forma, é possível observar que o continente destino que influencia a prática de CSR nos três pilares, com maior incidência destas práticas na América do Sul.

Tendo em conta a hipótese H5 – A dimensão da empresa influencia a prática de BD, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H5.0: A dimensão da empresa não influencia a Diplomacia Empresarial.

H5.1: A dimensão da empresa influencia a Intensidade da Diplomacia Empresarial (BD_D1).

H5.2: A dimensão da empresa influencia a Clareza da diplomacia empresarial (BD_D2)

H5.3: A dimensão da empresa influencia a Implantação de meios para a Diplomacia Empresarial (BD_D3)

H5.4: A dimensão da empresa influencia a Amplitude da Diplomacia Empresarial (BD_D4)

H5.5: A dimensão da empresa influencia os Recursos disponíveis para Diplomacia Empresarial (BD_D5)

Com os testes realizados, conforme a Tabela A6 em anexo, não é possível aferir que a dimensão da empresa influencia a prática de BD para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H6: O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de BD, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H6.0: O Volume de Negócios da empresa não influencia a Diplomacia Empresarial.

H6.1: O Volume de Negócios da empresa influencia a Intensidade da Diplomacia Empresarial (BD_D1).

H6.2: O Volume de Negócios da empresa influencia a Clareza da diplomacia empresarial (BD_D2)

H6.3: O Volume de Negócios da empresa influencia a Implantação de meios para a Diplomacia Empresarial (BD_D3)

H6.4: O Volume de Negócios da empresa influencia a Amplitude da Diplomacia Empresarial (BD_D4)

H6.5: O Volume de Negócios da empresa influencia os Recursos disponíveis para Diplomacia Empresarial (BD_D5)

Com os testes realizados, conforme a Tabela A7 em anexo, não é possível afirmar que o volume de negócios da empresa influencia a prática de BD para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H7: O número de funcionários da empresa influencia a prática de BD, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H7.0: O número de funcionários da empresa não influencia a Diplomacia Empresarial (BD_D1).

H7.1: O número de funcionários da empresa influencia a Intensidade da Diplomacia Empresarial (BD_D1).

H7.2: O número de funcionários da empresa influencia a Clareza da Diplomacia Empresarial (BD_D2)

H7.3: O número de funcionários da empresa influencia a Implantação de meios para a Diplomacia Empresarial (BD_D3)

H7.4: O número de funcionários da empresa influencia a Amplitude da Diplomacia Empresarial (BD_D4)

H7.5: O número de funcionários da empresa influencia os Recursos disponíveis para Diplomacia Empresarial (BD_D5)

Com os testes realizados, conforme a Tabela A8 em anexo, não é possível afirmar que o número de funcionários da empresa influencia a prática de BD para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H8: O Continente influencia a prática de BD, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H8.0: O Continente não influencia a Diplomacia Empresarial (BD_D1).

H8.1: O Continente influencia a Intensidade da Diplomacia Empresarial (BD_D1).

H8.2: O Continente influencia a Clareza da diplomacia empresarial (BD_D2)

H8.3: O Continente influencia a Implantação de meios para a Diplomacia Empresarial (BD_D3)

H8.4: O Continente influencia a Amplitude da Diplomacia Empresarial (BD_D4)

H8.5: O Continente influencia os Recursos disponíveis para Diplomacia Empresarial (BD_D5)

Com os testes realizados, conforme a Tabela A9 em anexo, não é possível afirmar que o continente influencia a prática de BD para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H9: O Continente influencia a prática de CSV, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H9.0: O Continente não influencia a prática de CSV.

H9.1: O Continente influencia o Redesenhar produtos/Serviços /processos existentes (CSV_D1).

H9.2: O Continente influencia o Redesenhar mercado (CSV_D3).

H9.3: O Continente influencia o Introduzir novos produtos/Serviços /processos (CSV_D4)

H9.4: O Continente influencia o Expandir a amplitude e a profundidade do portfólio (CSV_D5)

Com os testes realizados, conforme a Tabela A10 em anexo, não é possível afirmar que o continente influencia a prática de CSV para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H10: A dimensão da empresa influencia a prática de CSV, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H10.0: A dimensão da empresa não influencia a prática de CSV.

H10.1: A dimensão da empresa influencia o Redesenhar produtos/Serviços /processos existentes (CSV_D1).

H10.2: A dimensão da empresa influencia o Redesenhar mercado (CSV_D3).

H10.3: A dimensão da empresa influencia o Introduzir novos produtos/Serviços /processos (CSV_D4)

H10.4: A dimensão da empresa influencia o Expandir a amplitude e a profundidade do portfólio (CSV_D5)

Com os testes realizados, conforme a Tabela A11 em anexo, não é possível afirmar que a dimensão da empresa influencia a prática de CSV para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H11: O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de CSV, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H11.0: O Volume de Negócios da empresa não influencia a prática de CSV.

H11.1: O Volume de Negócios da empresa influencia o Redesenhar produtos/Serviços /processos existentes (CSV_D1).

H11.2: O Volume de Negócios da empresa influencia o Redesenhar mercado (CSV_D3).

H11.3: O Volume de Negócios da empresa influencia o Introduzir novos produtos/Serviços /processos (CSV_D4)

H11.4: O Volume de Negócios da empresa influencia o Expandir a amplitude e a profundidade do portfólio (CSV_D5)

Com os testes realizados, conforme a Tabela A12 em anexo, não é possível afirmar que o volume de negócios da empresa influencia a prática de CSV para a amostra em estudo.

Tendo em conta a hipótese H12: O número de funcionários da empresa influencia a prática de CSV, e como o que é testado é a hipótese nula, esta pode ser desdobrada nas seguintes hipóteses que se testaram:

H11.0: O número de funcionários da empresa não influencia a prática de CSV.

H11.1: O número de funcionários da empresa influencia o Redesenhar produtos/Serviços /processos existentes (CSV_D1).

H11.2: O número de funcionários da empresa influencia o Redesenhar mercado (CSV_D3).

H11.3: O número de funcionários da empresa influencia o Introduzir novos produtos/Serviços /processos (CSV_D4)

H11.4: O número de funcionários da empresa influencia o Expandir a amplitude e a profundidade do portfólio (CSV_D5)

Com os testes realizados, conforme a Tabela A13 em anexo, não é possível afirmar que o número de funcionários da empresa influencia a prática de CSV para a amostra em estudo.

As hipóteses formuladas foram testadas em SPSS recorrendo a testes não paramétricos de onde se tiram as conclusões apresentadas na Tabela 16.

	Hipótese	Conclusão Hipótese
H1	A dimensão da empresa influencia a prática de CSR.	Reter hipótese nula.
H2	O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de CSR	Rejeitar parcialmente hipótese nula.
H3	O número de Funcionários da empresa influencia a prática de CSR.	Reter hipótese nula.
H4	O Continente influencia a prática de CSR.	Rejeitar hipótese nula.
H5	A dimensão da empresa influencia a prática de BD	Reter hipótese nula.
H6	O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de BD	Reter hipótese nula.
H7	O número de Funcionários da empresa influencia a prática de BD.	Reter hipótese nula.
H8	O Continente influencia a prática de BD	Reter hipótese nula.
H9	O Continente influencia a prática de CSV	Reter hipótese nula.
H10	A dimensão da empresa influencia a prática de CSV.	Reter hipótese nula.
H11	O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de CSV.	Reter hipótese nula.
H12	O N° de Funcionários da empresa influencia a prática de CSV.	Reter hipótese nula.

Tabela 16– Hipóteses de Investigação

Os testes não paramétricos realizados parecem indicar que a dimensão da empresa, o volume de negócios e o número de funcionários não influenciam a prática de CSR, BD e CSV. Deste modo retêm-se as hipóteses nulas das hipóteses:

- H1: A dimensão da empresa influencia a prática de CSR.
- H3: O número de Funcionários da empresa influencia a prática de CSR.
- H5: A dimensão da empresa influencia a prática de BD
- H6: O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de BD
- H7: O N° de Funcionários da empresa influencia a prática de BD.
- H10: A dimensão da empresa influencia a prática de CSV.
- H11: O Volume de Negócios da empresa influencia a prática de CSV.
- H12: O N° de Funcionários da empresa influencia a prática de CSV.

Conforme refere a literatura, é necessário investimento para a realização de atividades de âmbito social, económico e ambiental. O número de funcionários não é preponderante pois não depende deles a implementação de práticas de CSR. Contudo a empresa tem que ter disponibilidade orçamental de forma a ter no seu orçamento verbas para a componente de responsabilidade social. A dimensão da empresa e o volume de negócios são fatores que segundo a literatura influenciam a prática de CSR, mas tal não se verificou nesta amostra (Visser, 2008).

O continente de destino das empresas, segundo os resultados obtidos, influencia a prática de CSR. Rejeita-se assim a hipótese nula da hipótese:

- H4: O Continente influencia a prática de CSR.

Os testes não paramétricos realizados não verificaram a influência do continente na prática de BD e CSV, pelo que não se retêm as hipóteses nulas das hipóteses:

- H8: O Continente influencia a prática de BD
- H9: O Continente influencia a prática de CSV

4.4 DISCUSSÃO

A passagem da lógica de *stakeholder* para a lógica de *shareholder* é observada no estudo desenvolvido. A amostra em estudo, através das respostas obtidas em questionário, demonstra preocupação com todos os *stakeholders*, ocupando o tradicional lugar de *shareholder*. No que diz respeito à CSR, as empresas em estudo evidenciam uma disponibilidade e preocupação para os assuntos relacionados com os pilares sociais e económicos. A ideia defendida por Friedman (1970) é assim refutada, sendo que as empresas não procuram apenas completar as funções básicas legais.

O tratamento estatístico realizado tornou visível que para a amostra em estudo o fator geográfico influencia a prática de CSR.

Conforme Jamali e Neville (2011) argumentam, países subdesenvolvidos enfrentam maiores desafios socioeconómicos que vão desde a falta de serviços básicos a altos níveis de pobreza. Os resultados obtidos nos testes não paramétricos encontram-se alinhados com esta argumentação. Com os testes realizados é observado que o continente influencia a prática de CSR.

Analisando as respostas obtidas, a preocupação com o pilar económico e social é observada, contudo e apesar de ser evidenciada preocupação com o pilar ambiental, este distancia-se das repostas obtidas dos pilares social e económico.

Conforme Porter e Kramer (2011) defendem, a questão da moralidade no que concerne a CSR é observada na amostra em estudo. Importa referir que apesar de Porter e Kramer (2011) defenderem que para a prática de CSR são necessários investimentos, o que coloca as empresas mais capacitadas financeiramente para a prática de CSR, tal não ficou evidente com o estudo realizado. O número de funcionários e a dimensão da empresa não influenciam a prática de CSR. Com os dados obtidos para a amostra em estudo, não foi observado que a

dimensão da empresa influencie a prática de CSR como um todo, apesar de que nos testes não paramétricos o volume de negócios influenciar o pilar social da CSR.

Conforme observado nos resultados, na América do Sul observa-se uma atuação muito mais concentrada no sentido de as empresas terem uma atitude positiva perante a prática de CSR Ambiental, Social e Económico. Em África existe uma maior dispersão das atitudes relacionadas com CSR.

Segundo os resultados obtidos, em África a atitude das empresas para as práticas ambientais é mais dispersa, enquanto na América do Sul parece que as empresas em estudo têm todas uma atitude mais positiva face a estas questões.

Esta análise encontra-se de acordo com a literatura. Os países que compõem os continentes identificados e que fazem parte do estudo têm características diferentes. Na amostra em estudo o país com maior representatividade em África é Angola, país que ainda recupera de uma guerra civil, enquanto na América do Sul o país com maior representatividade na amostra em estudo é o Brasil, país que integra o grupo de países que compõem os BRIC. Estes países têm uma maior abertura para o desenvolvimento que é diferente dos países africanos (Arrive & Feng, 2018).

No pilar social nota-se um equilíbrio entre África e América do Sul, apesar deste último se encontrar acima de África.

No pilar económico, observa-se uma maior dispersão de atitudes em África enquanto na América do Sul observa-se uma maior concentração. A nível tecnológico e económico os países da América do Sul presentes no estudo, apesar das dificuldades que têm, encontram-se mais desenvolvidos do que os países africanos presentes no estudo. São países que têm indústria, tecnologia e ciência.

Os dados analisados refletem o que a literatura abordada indica. As empresas enfrentam maiores dificuldades em países subdesenvolvidos, devido à falta de infraestruturas e problemas sociais. Nos países africanos as empresas enfrentam maiores dificuldades devido a questões várias como fragilidade política, poucas ou deficitárias infraestruturas, problemas sociais, o que leva a que estes países não se encontrem tão vocacionados para a questão de CSR, pois encontram-se vocacionadas para a resolução de problemas mais imediatos (Lin, 2022).

Tendo em conta o volume de negócios da empresa, não foi possível observar neste estudo que tal influenciasse a prática de CSV. Conforme defendem Bocken et. al (2014) empresas com maior capacidade financeira podem aplicar mais facilmente práticas de CSV, ideia que

complementa a argumentação de Porter e Kramer (2011) que defendem que as empresas podem contribuir para a melhoria das condições de vida da comunidade onde operam, contribuindo assim positivamente para a redução de desigualdades sociais e acrescentando valor.

A amostra evidencia a preocupação com as relações de negócio e com a comunidade, evidenciando práticas de BD. Segundo as respostas obtidas, observa-se a preocupação das empresas com a reputação e o estabelecimento de relações com *stakeholders* e instituições governamentais.

Os resultados obtidos nos testes não paramétricos não evidenciam que a dimensão da empresa influencie a prática de CSR, BD e CSV. Estes resultados não se encontram de acordo com a literatura, contudo são os resultados obtidos segundo as respostas rececionadas.

É necessário compreender que as empresas mais capacitadas financeiramente estarão em melhores condições de distribuição de valor pela comunidade quer seja de uma forma puramente filantrópica ou estratégica. A prática de CSR necessita que a empresa tenha verbas disponíveis para investimento na área social, económica e ambiental. A criação de valor partilhado, apesar de ser parte da estratégia da empresa, necessita também que a empresa tenha motivação para a distribuição na comunidade de valor intrínseco à empresa. Na prática de BD é também necessário que a empresa disponha de verbas para o fomento de ligações institucionais que potenciem os seus negócios.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

5.1 CONCLUSÃO

A conclusão que se retira desta investigação, é que dos fatores em estudo que poderiam influenciar a prática de CSR, BD e CSV, apenas a localização continental foi capaz de influenciar a prática de CSR em todas as suas dimensões.

Apesar dos resultados obtidos não é possível generalizar este estudo para o tecido empresarial português devido à baixa taxa de participação de empresas no estudo. Contudo, permite concluir que existe uma tendência nas respostas das empresas que participaram.

O estudo realizado aponta para que o continente de destino da internacionalização da empresa é um fator que influencia a prática de CSR. Contudo as questões ambientais não têm a mesma preponderância para as empresas que as questões sociais e económicas. A localização das empresas ajuda a compreender este facto. Encontrando-se as empresas a estudo no hemisfério sul, a preocupação com questões sociais e económicas poderão sobrepor-se às questões ambientais, fruto da carência das condições socioeconómicas do continente de destino.

Em países subdesenvolvidos, a legislação e regulamentação não é tão rigorosa com questões ambientais o que torna as empresas mais permissivas a práticas menos próprias nesta área. Contudo, as questões sociais e económicas são as que geram grande visibilidade, quer na comunidade local, quer nos seus funcionários.

As relações de BD são mais facilmente estabelecidas tendo em conta fatores económicos e sociais, pois potenciam de forma imediata o crescimento económico das comunidades locais. Em suma, com esta investigação conclui-se que as empresas portuguesas que participaram neste estudo evidenciam a adoção e práticas na área de CSR, BD e CSV, tendo em conta o continente onde operam.

Devido à amostra presente neste estudo ser diminuta não é possível generalizar as conclusões para as empresas portuguesas.

Os resultados obtidos encontram-se longe de poderem ser generalizados de forma a caracterizar o tecido empresarial português e tirarem-se conclusões vinculativas.

Este estudo deixa várias linhas de estudo para a sua continuidade. A aplicação dos questionários utilizados a empresas portuguesas que desenvolvam atividade no hemisfério

norte poderá ser uma linha de estudo a desenvolver, tendo como objetivo final a comparação dos resultados entre estas duas realidades.

Vários fatores concorrem para que os hemisférios do nosso globo sejam diferentes. A compreensão dos fatores que os tornam distintos poderá, também, ajudar a formar opinião sobre o comportamento das empresas na área da responsabilidade social corporativa, diplomacia e criação de valor partilhado.

CAPÍTULO VI – BIBLIOGRAFIA

Arrive, J. & Feng, M. (2018), “Corporate social responsibility disclosure: Evidence from BRICS nations”, *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, Vol. 25, pp. 920–927.

Ashley, P. (2007). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo Saraiva.

Bisofa M. (2014), “Concept and transformation of diplomacy”, *The Humanities and Social Sciences*, Vol. 22, pp. 59–64.

Blomkvist, H. C., Drogendijk, R., & Meyer, K. E. (2018), “Advancing Firms in Developing Countries Through Diplomacy”, *Journal of International Management*, Vol. 24, N° 3, pp. 199–204.

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014), “A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 65, pp. 42–56.

Bockstette, V. & Stamp, M. (2011), *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. FSG - Foundation Strategy Group.

Carroll, A. B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *The Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, pp. 497–505.

Carroll, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, Vol. 38, N° 3, pp. 268–295.

Cohen, R. (2018), “Business Diplomacy: International Business, International Relations, and the Diplomacy of Business”, *International Studies Review*, Vol. 20, N° 4, pp. 645–655.

Crane, A. & Palazzo, G. & Matten, D. (2014), “Contesting the Value of Creating Shared Value”, *California Management Review*, Vol. 56, N° 2, pp. 130–153.

Cronbach, L. J. (1951), “Coefficient alpha and the internal structure of tests”, *Psychometrika*, Vol. 16, N° 3, pp. 297–334.

Daood, A. & Menghwar, P.S. (2017), *Understanding Creating Shared Value*, Academy of Business.

Daood, A. & Menghwar, P. S. (2021), “Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2021, N° 23, pp. 466–485.

- Díez E. P. & Jiménez J.G. J. & Cristóbal, R. P. (2000), *Administración y dirección*, McGraw-Hill
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 65-91.
- Dubois, A. & Gadde, L.E.(2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 553-560.
- Ferrari, G. (2016), "The Practice of Business Diplomacy: A Conceptual Framework", *Journal of International Business Policy*, Vol. 3, N° 4, pp. 370-382.
- Freeman, R.E. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*.
- Gonzalez-Perez, M. A., & Leonard, L. N. (2013), "Business Diplomacy: A New Challenge for International Relations", *International Studies Review*, Vol. 15, N° 4, pp. 577-599.
- Grayson, D., & Hodges, A. (2007), *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*, Greenleaf Publishing.
- Hair, J.F. & Hult, G. T. M. & Ringle, C. M. & Sarstedt, M. & Danks, N. P. & Ray, S. (2021), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*, Springer Cham.
- Jamali, D., & Neville, B. A. (2011), "Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens", *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, N° 4, pp. 599-621.
- Kruskal, W. H., & Wallis, W. A. (1952), "Use of ranks in one-criterion variance analysis", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 47, N° 260, pp. 583-621.
- Lin S. (2022), "Corporate social responsibilities (CSR) and sustainable business performance: evidence from BRICS countries", *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol. 35, N° 1, pp. 6105-6120.
- Leira H (2016), "A conceptual history of diplomacy", *The SAGE Handbook of Diplomacy*. 28–38.
- Lima, A. M. (2008), "Responsabilidade Social Corporativa e Seus Instrumentos de Reporte Social, Ecocômico e ambiental", *Revista Liberato*, Vol. 2008, N° 8, pp. 61-68.
- Lynch, R., Sengupta, S., & Kalliny, M. (2017), "Developing a Measure of Diplomacy in International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 48, N° 2, pp. 216-231.

- Macnamara J (2012), “Corporate and organisational diplomacy: an alternative paradigm to PR.”, *Journal of Communication Management*, Vol. 16, N° 3, pp. 312–325.
- Mann, H. B., & Whitney, D. R. (1947), “On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other”, *The Annals of Mathematical Statistics*, Vol. 18, N° 1, pp. 50-60.
- Maroco, J & Marques T.G.(2013), “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?”, *Laboratório de Psicologia*, Vol. 4, N°1.
- Melissen, J. (1999), *Innovation in Diplomatic Practice*, St. Martin’s Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, pp. 853-886.
- Modreanu, A. & Andrisan, G. N. & Sarbu, M. A. (2021), “Corporate Social Responsibility: An Overview”, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, Vol. 21, N° 1, pp. 359-368.
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012), *Introduction to Linear Regression Analysis*, John Wiley & Sons.
- Muldoon, James P. (2005), “The Diplomacy of Business”, *Diplomacy and Statecraft. Int J Manag Rev*, Vol. 2021, N° 23, pp. 466–485.
- Nashchekina, O. M. & Nwafor, F. N. & Tymoshenkov, I. V. (2020), “Aligning the interests of Business and Society: Shared Value, Integrated Value and Corporate Social responsibility”, *Business Inform*, Vol. 10, N° 513, pp. 349-361.
- Nobre, F. G. (2017), “Business Diplomacy in a Consulariate Format: Historical Evolution and Challenges in Globalized World”, *International Business Diplomacy*, Vol. 18, pp. 129-148.
- Oliveira, J. A.(1984), “Responsabilidade Social Em Pequenas e Médias Empresas”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 24, N° 4, pp. 203–210.
- Pinto, P. (2015), *Introdução à Análise Estatística - Vol I*, Sílabas & Desafios.
- PME Pequenas e Médias Empresas - PT2020. (s.d.). PT2020. <https://portugal2020.pt/glossario/pme-pequenas-e-medias-empresas/> acedido a 02 de maio de 2023.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011), “The Big Idea: Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Vol 89, pp. 2-17.

Qadri, M. M. & Sial, M. H. (2022), “Scale Development to Measure Creating Shared Value adoption as a Strategy in the Developing Countries”, *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, Vol. 4, N° 2, pp. 515-534.

Rodríguez, R. M. & García, M. A. M. (2011), “El Desarrollo de La Comunidad Como Fin Último de La Empresa En Latinoamérica”, *Universia Business Review*, Vol. 30, pp. 120–131.

Ruel, H. J. M. (2013), “Diplomacy means business”, *Windesheimsreeks Kennis en Onderzoek. The Netherlands: Windesheim University*. Vol. 46. ´

Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003), “Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World’s Most Successful Firms”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 48, N° 2, pp. 175–187.

Sousa, C. M., Martins, A., & Coelho, A. (2019), “The Role of Business Diplomacy in Internationalization Processes: Insights from Emerging Economies”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 50, N° 4, pp. 579-607.

Visser, W. (2008), “Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Editors.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, pp. 473-495, Oxford: Oxford University Press.

ANEXOS

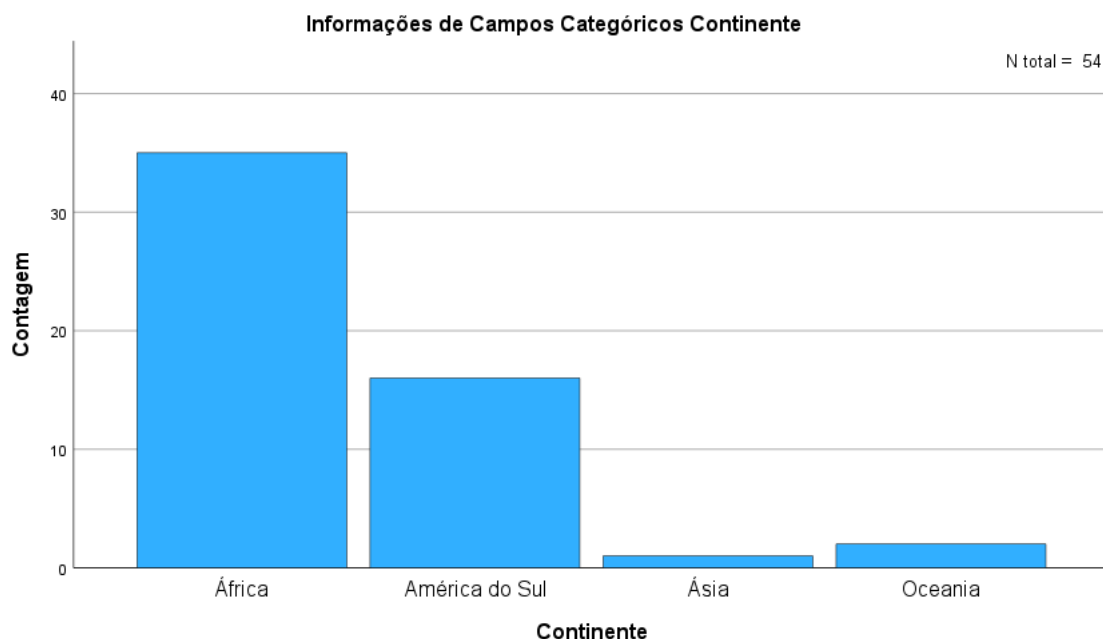


Figura A1 – Nº Empresas por continente

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CSR_ambiental	0.930	0.945	0.938	0.562
CSR_economico	0.907	0.937	0.930	0.640
CSR_social	0.953	0.966	0.960	0.563

Tabela A1 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória CSR

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CSV_D_1_	0.844	0.848	0.896	0.684
CSV_D_2_	0.761	0.783	0.892	0.806
CSV_D_3_	0.823	0.828	0.883	0.653
CSV_D_4_	0.802	0.818	0.871	0.629
CSV_D_5_	0.755	0.762	0.859	0.669

Tabela A2 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória CSV

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BD_D1	0.955	0.955	0.964	0.818
BD_D2	0.962	0.965	0.971	0.870
BD_D3	0.921	0.935	0.937	0.682
BD_D4	0.935	0.938	0.950	0.737
BD_D5	0.891	0.903	0.915	0.609

Tabela A3 – Valores Critérios análise fatorial confirmatória BD

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de CSR_Ambiental é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,258	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CSR_Social é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,117	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de CSR_Economico é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,748	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A4 – Teste não paramétrico CSR x Dimensão da Empresa

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de CSR_Ambiental é igual nas categorias de Nº de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,468	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CSR_Social é igual nas categorias de Nº de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,183	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de CSR_Economico é igual nas categorias de Nº de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,169	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A5– Teste não paramétrico CSR x Nº de funcionários

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de BD_D1 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,874	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de BD_D2 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,894	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de BD_D3 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,639	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de BD_D4 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,284	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de BD_D5 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,690	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A6 – Teste não paramétrico BD x Dimensão da Empresa

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de BD_D1 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,228	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de BD_D2 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,083	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de BD_D3 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,087	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de BD_D4 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,498	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de BD_D5 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,539	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A7 – Teste não paramétrico BD x Volume de negócios

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de BD_D1 é igual nas categorias de N° de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,326	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de BD_D2 é igual nas categorias de N° de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,245	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de BD_D3 é igual nas categorias de N° de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,710	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de BD_D4 é igual nas categorias de N° de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,591	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de BD_D5 é igual nas categorias de N° de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,526	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A8 – Teste não paramétrico BD x N° de funcionários

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de BD_D1 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,168	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de BD_D2 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,418	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de BD_D3 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,542	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de BD_D4 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,357	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de BD_D5 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,300	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A9 – Teste não paramétrico BD x Continente

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de CSV_D1 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,327	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CSV_D3 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,223	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de CSV_D4 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,269	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de CSV_D5 é igual nas categorias de Continente.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,359	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A10 – Teste não paramétrico CSV x Continente

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de CSV_D1 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,198	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CSV_D3 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,751	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de CSV_D4 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,692	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de CSV_D5 é igual nas categorias de Dimensao_empresa.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,724	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A11 – Teste não paramétrico CSV x Dimensão da Empresa

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de CSV_D1 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,127	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CSV_D3 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,145	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de CSV_D4 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,208	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de CSV_D5 é igual nas categorias de Volume de negócios.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,240	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A12 – Teste não paramétrico CSV x Volume de negócios

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de CSV_D1 é igual nas categorias de Nº de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,128	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CSV_D3 é igual nas categorias de Nº de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,083	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de CSV_D4 é igual nas categorias de Nº de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,099	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de CSV_D5 é igual nas categorias de Nº de funcionários.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,753	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela A13 – Teste não paramétrico CSV x Nº de funcionários

Comparações por Método Pairwise de Continente

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Ásia-África	21,986	15,904	1,382	,167	1,000
Ásia-Oceania	33,250	19,205	1,731	,083	,500
Ásia-América do Sul	37,188	16,164	2,301	,021	,128
África-Oceania	11,264	11,401	,988	,323	1,000
África-América do Sul	15,202	4,732	3,212	,001	,008
Oceania-América do Sul	3,938	11,761	,335	,738	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Tabela A14 – Método Pairwise Continente x CSR Ambiental

Comparações por Método Pairwise de Continente

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Ásia-África	23,057	15,935	1,447	,148	,887
Ásia-Oceania	34,000	19,244	1,767	,077	,464
Ásia-América do Sul	34,750	16,196	2,146	,032	,191
África-Oceania	10,943	11,423	,958	,338	1,000
África-América do Sul	11,693	4,742	2,466	,014	,082
Oceania-América do Sul	,750	11,784	,064	,949	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Tabela A15 – Método Pairwise Continente x CSR Social

Comparações por Método Pairwise de Continente

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Ásia-África	22,829	15,738	1,451	,147	,881
Ásia-Oceania	24,250	19,005	1,276	,202	1,000
Ásia-América do Sul	36,469	15,995	2,280	,023	,136
África-Oceania	1,421	11,282	,126	,900	1,000
África-América do Sul	13,640	4,683	2,913	,004	,021
Oceania-América do Sul	12,219	11,638	1,050	,294	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Tabela A16 – Método Pairwise Continente x CSR Económico