

MESTRADO
MARKETING

Atributos das Marcas Corporativas **Conscientes: Perspetivas dos Diferentes** ***Stakeholders***

Diana Cristina Fernandes Morgado

M

2025



FACULDADE DE ECONOMIA



Atributos das Marcas Corporativas Conscientes: Perspetivas dos Diferentes
Stakeholders

Diana Cristina Fernandes Morgado

Dissertação

Mestrado em Marketing

Orientado por

Professora Doutora Teresa Fernandes

2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão a todos os entrevistados que participaram neste estudo. A vossa disponibilidade, generosidade e partilha de experiências foram fundamentais para a riqueza e a qualidade desta investigação.

À Professora Teresa Fernandes, agradeço o apoio incondicional, a compreensão sempre presente, o incentivo constante e a disponibilidade. A sua orientação cuidadosa e as suas palavras de encorajamento foram decisivas para o progresso deste trabalho.

Aos meus pais, devo o meu mais sincero reconhecimento pelo apoio contínuo e pela demonstração inequívoca de que o esforço e a dedicação conduzem sempre a recompensas duradouras. À minha irmã, ao meu cunhado e às minhas sobrinhas, agradeço o carinho, o apoio e a alegria que trazem aos meus dias.

Por fim, ao Pedro, a quem dedico um agradecimento especial. Obrigado por me motivares em cada etapa, por acreditares no meu potencial e por estares sempre presente, oferecendo força e conforto ao longo de todo este caminho.

Resumo

A presente dissertação explora os atributos que caracterizam as Marcas Corporativas Conscientes (MCC) no contexto Business-to-Business (B2B), a partir das perspectivas de *stakeholders* internos (colaboradores) e externos (clientes e fornecedores). Numa primeira fase, procede-se a uma revisão crítica da literatura sobre a definição de uma marca consciente e esclarecendo as MCC como marcas que colocam a “consciência” no centro da sua identidade, pautando pela autenticidade, transparência e abertura à cocriação.

Para dar resposta às questões “Quais os atributos que caracterizam as MCC do ponto de vista de diferentes *stakeholders*? E como comparam as suas diferentes expectativas e perceções?”, realizaram-se doze entrevistas semiestruturadas em duas empresas contrastantes (FedEx e proGrow), selecionadas pela sua relevância em práticas conscientes. Os depoimentos foram codificados e analisados com o auxílio do NVivo 15, permitindo a identificação de nove atributos centrais, sendo eles: liderança ética, abertura à cocriação, transparência, capacidade de influência, autenticidade, tomada de iniciativa, confiança, reputação e justiça, assim como o mapeamento de benefícios associados a estas marcas como vantagem competitiva, atração de parceiros, fortalecimento de reputação. Identificaram-se também os principais desafios como investimento inicial, diversidade regulatória e risco de *purpose washing*.

Os resultados evidenciam convergências quanto à importância da liderança e do *engagement* colaborativo no ambiente interno, e maior heterogeneidade externa na percepção do impacto real das práticas conscientes. Conclui-se que a efetividade das MCC depende não só da adoção de ações genuínas, mas também de uma comunicação clara e de métricas que assegurem a sua autenticidade.

Este estudo aprofunda, portanto, o conceito de marcas corporativas conscientes num contexto B2B, oferecendo um modelo de atributos para gestores e líderes e sugerindo direções para futuras investigações mistas, visando operacionalizar a mensuração da consciência de marca.

Palavras-chave: Marcas Corporativas Conscientes (MCC); Business-to-Business (B2B); *Stakeholders*; Liderança; Transparência; Autenticidade.

Abstract

This dissertation explores the attributes that characterize Conscious Corporate Brands (CCBs) in the Business-to-Business (B2B) context, from the perspectives of internal *stakeholders* (employees) and external *stakeholders* (customers and suppliers). In the first phase, a critical literature review is conducted on the definition of a conscious brand, clarifying CCBs as brands that place “consciousness” at the core of their identity, guided by authenticity, transparency, and openness to co-creation.

To address the questions “What attributes characterize CCBs from the perspective of different *stakeholders*? And how do their expectations and perceptions compare?”, twelve semi-structured interviews were conducted in two contrasting companies (FedEx and proGrow), selected for their relevance in conscious practices. The testimonies were coded and analyzed using NVivo 15, enabling the identification of nine central attributes: ethical leadership, openness to co-creation, transparency, influence capacity, authenticity, initiative, trust, reputation, and fairness, as well as the mapping of benefits associated with these brands, such as competitive advantage, partner attraction, and reputation enhancement. Key challenges were also identified, including initial investment, regulatory diversity, and the risk of purpose-washing.

The results reveal convergence regarding the importance of leadership and collaborative engagement in the internal environment, and greater external heterogeneity in the perception of the real impact of conscious practices. It is concluded that the effectiveness of CCBs depends not only on the adoption of genuine actions but also on clear communication and metrics that ensure their authenticity.

This study therefore deepens the concept of conscious corporate brands in a B2B context, offering a model of attributes for managers and leaders and suggesting directions for future mixed-methods research aimed at operationalizing the measurement of brand consciousness.

Keywords: Corporate Conscious Brands (CCB); Business-to-Business (B2B); *Stakeholders*; Leadership; Transparency; Authenticity.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão da Literatura.....	4
2.1.	A Origem das Marcas Conscientes.....	4
2.2.	Definição de Marcas Corporativas Conscientes.....	5
2.3.	Marcas Corporativas Conscientes no contexto B2B	8
2.4.	Atributos e Riscos das Marcas Corporativas Conscientes	11
3.	Metodologia.....	13
3.1.	Objeto do Estudo.....	13
3.2.	Entrevistas Semiestruturadas.....	14
3.3.	Amostra.....	16
3.4.	Análise dos Dados.....	17
4.	Análise e Discussão dos Resultados	19
4.1.	Percepções dos Diferentes <i>Stakeholders</i> sobre Práticas Conscientes	19
4.1.1.	Consenso Interno e Advocacia da Marca	20
4.1.2.	Heterogeneidade Externa em Relação às Práticas Conscientes no B2B.....	22
4.2.	Os Principais Atributos das Marcas Corporativas Conscientes.....	23
4.3.	Benefícios e Desafios das Marcas Corporativas Conscientes.....	29
4.4.	Avaliação Comparativa das Práticas Conscientes nas Organizações Estudadas ..	36
4.5.	Contributos das Perspetivas dos <i>Stakeholders</i> para a Compreensão das MCC	39
5.	Conclusões.....	42
5.1.	Considerações Finais.....	42
5.2.	Contribuições para a Teoria e para a Gestão	44
5.3.	Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	47
	Referências Bibliográficas.....	49
	Anexos.....	53
	Anexo 1 – Guião das entrevistas a <i>stakeholders</i> internos.....	53
	Anexo 2 – Guião das entrevistas a <i>stakeholders</i> externos	55
	Anexo 3 – Codificação da análise de conteúdo das entrevistas	57
	Anexo 4 – FedEx ESG Report 2024	61
	Anexo 5 – Código de Conduta FedEx	61
	Anexo 6 – Código de Conduta para Fornecedores FedEx	62
	Anexo 7 – proGrow <i>Connected Shopfloor Roadshows</i>	63

Tabelas de Conteúdos

Tabela 1 - Revisão da literatura sobre marcas corporativas conscientes.....	10
Tabela 2 - Entrevistados por empresa e por tipo de stakeholders.....	16
Tabela 3 - Ilustração de processo de codificação das entrevistas.....	18
Tabela 4 - Percepções dos stakeholders sobre a influência das práticas conscientes.....	20
Tabela 5 – Principais atributos das MCC segundo os diferentes stakeholders.....	29
Tabela 6 - Frequência de menções a benefícios e desafios das MCC por stakeholders internos	30

Índice de Figuras

Figura 1- Metodologia da Investigação	14
Figura 2 - Triângulo de sustentação das MCC	24

1. Introdução

O impacto das práticas empresariais conscientes na transformação do comportamento dos consumidores tem vindo a ganhar destaque crescente nos mercados globais. Relatórios recentes indicam que as marcas que adotam uma postura consciente e que possuem um forte propósito estão a colher benefícios significativos, especialmente no que diz respeito ao relacionamento com os seus clientes. Segundo o Edelman Trust Institute, (2023), as marcas que constroem confiança e que se posicionam em questões relevantes têm mais sucesso em manter o envolvimento dos consumidores, sobretudo em tempos de incerteza.

O artigo “State of the Consumer 2024” (McKinsey & Company, 2024) destaca que as marcas que se comprometem com práticas sustentáveis e sociais estão a experimentar um crescimento expressivo. De acordo com o relatório Meaningful Brands (2023), as marcas consideradas mais relevantes têm um desempenho 57% superior na oferta de benefícios pessoais aos consumidores, quando comparadas com marcas comuns. Além de contribuírem positivamente para a sociedade, estas marcas apresentam uma vantagem competitiva financeira significativa, superando o mercado de ações em 222%.

Todos estes dados demonstram que o compromisso das marcas com causas sociais e um propósito claro não só reforça a sua imagem, mas também resulta numa maior fidelidade dos clientes, recomendações e, em última análise, um crescimento consistente nas receitas.

A realidade é que a crescente consciencialização sobre questões sociais e ambientais, aliada às expectativas em evolução dos *stakeholders*, tem gerado uma pressão significativa para que as organizações adotem comportamentos mais conscientes (Guzmán, Ahmad, & Johnson, 2024). Essa pressão não se limita ao setor *Business to Consumer* (B2C), sendo igualmente relevante no contexto *Business to Business* (B2B), onde a adoção de práticas éticas e sustentáveis pode trazer benefícios práticos e estratégicos.

Por estes motivos, a relevância da presente dissertação reside nos benefícios tangíveis que uma abordagem consciente pode trazer para as marcas B2B como é o caso do fortalecimento das relações com os *stakeholders*, pois uma marca que demonstra compromisso com a ética, a sustentabilidade e a criação de valor constrói relações mais sólidas e duradouras com clientes, fornecedores, colaboradores e a comunidade em geral. (Kumar & Christodouloupoulou, 2014; Kapitan, et al., 2019).

O presente estudo pretende investigar os conceitos já desenvolvidos daquilo que é uma Marca Corporativa Consciente (MCC) e explorar os seus atributos de acordo com diferentes perspetivas dos diversos *stakeholders*, pois de acordo com Abratt e Kleyn (2023) uma marca corporativa consciente é aquela que é percebida pelos seus públicos como marca que prioriza a liderança ética e a cocriação em todas as atividades relacionadas à cadeia de valor.

É importante salientar que o principal objetivo da presente dissertação passa por identificar e analisar os atributos que caracterizam as marcas corporativas conscientes, considerando as diferentes perspetivas de *stakeholders* relevantes, internos e externos, nomeadamente fornecedores, clientes e colaboradores. A investigação procura compreender as expectativas e perceções destes grupos em relação a marcas corporativas conscientes, explorando possíveis alinhamentos e discrepâncias entre as suas opiniões e responder à principal questão de investigação, “Quais os atributos que caracterizam as marcas corporativas conscientes do ponto de vista de diferentes *stakeholders*? E como comparam as suas diferentes expectativas e perceções?”.

Adicionalmente, a investigação pretende mapear os atributos mais valorizados por cada grupo de *stakeholders* em marcas corporativas conscientes, analisar como as diferentes expectativas influenciam a estratégia de construção e comunicação destas marcas no contexto B2B e contribuir para um entendimento mais aprofundado sobre como as empresas podem alinhar a sua proposta de valor com as expectativas de múltiplos *stakeholders*, promovendo autenticidade e confiança.

Será adotada uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise documental como principais métodos para a recolha de dados. A amostra inclui líderes e *stakeholders* estratégicos de empresas com presença nacional e internacional, abrangendo diferentes setores económicos e dimensões distintas relevantes para o estudo das marcas corporativas conscientes no contexto B2B. A análise documental inclui relatórios de sustentabilidade, websites institucionais, materiais promocionais e documentos estratégicos das empresas selecionadas. Os dados recolhidos serão analisados através de técnicas rigorosas de análise de conteúdo qualitativa, com o apoio do software NVivo 15. Este software permitirá categorizar, codificar e interpretar os dados de forma sistemática e estruturada, facilitando a identificação clara dos atributos mais valorizados pelos diferentes *stakeholders*. A metodologia garantirá uma visão holística e abrangente sobre as perceções e

expectativas dos diversos grupos de *stakeholders*, permitindo responder de forma precisa e consistente às principais questões de investigação propostas pela presente dissertação.

Em suma, é expectável que o presente estudo, possa oferecer informações e dados relevantes que auxiliem as organizações na criação de estratégias mais eficazes e conscientes, alinhadas com as necessidades e prioridades dos seus principais públicos, enquanto visa preencher uma lacuna significativa na teoria e literatura sobre as diferentes perspetivas das marcas corporativas conscientes no contexto B2B, explorando um campo pouco abordado.

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco secções principais. A primeira é a presente secção introdutória onde são apresentados o enquadramento do tema, a relevância do estudo, as questões e os principais objetivos de investigação, bem como uma breve descrição dos métodos utilizados. Na secção seguinte realiza-se um levantamento crítico dos principais conceitos subjacentes das origens das marcas corporativas conscientes às suas aplicações no contexto B2B, identificando-se os pilares teóricos que sustentam a investigação.

Da terceira secção, fazem parte os objetivos e as questões de investigação e a respetiva metodologia utilizada para a recolha e análise de dados primários. Dados esses organizados, interpretados e discutidos na secção número quatro. A quinta e última secção sintetiza as principais descobertas, destaca as contribuições teóricas e práticas, assinalando as limitações do estudo e propondo caminhos para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

O presente capítulo analisa o conceito de Marcas Corporativas Conscientes (MCC), analisando a sua origem e evolução em comparação com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Serão discutidas as principais definições e características destas marcas, nomeadamente a autenticidade, a transparência e o envolvimento dos *stakeholders*. Adicionalmente, é explorada a aplicação deste conceito no contexto B2B, destacando o seu impacto na reputação e no valor da marca. Por fim, é também investigado o papel da liderança e da cocriação na construção das MCC, bem como os desafios e riscos inerentes à sua implementação.

2.1. A Origem das Marcas Conscientes

O estudo das Marcas Corporativas Conscientes (MCC) é um assunto que já vem sendo abordado há alguns anos. Para Ind e Ryder, (2011), a motivação inicial para o estudo das marcas conscientes esteve relacionada com uma preocupação sobre a direção mais abstrata e restrita que o *branding* estava a tomar e com o desejo de o conectar a outras áreas e de o humanizar. Segundo a mesma fonte, o conceito de MCC foi também desenvolvido como uma tentativa de ir além da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Segundo vários investigadores nas últimas décadas, a maioria das marcas corporativas tentou abordar as suas responsabilidades de forma mais ampla através de programas de RSC. No entanto, muitas dessas empresas usam alegações de RSC de forma insincera para melhorar a sua posição competitiva e a sua imagem, (Pope & Wæraas, 2015) ou até como uma ferramenta capaz de diminuir vulnerabilidades e melhorar as relações com os clientes, (Walsh & Beatty, 2007) em vez de um compromisso genuíno com práticas responsáveis e conscientes.

Adicionalmente a responsabilidade social e corporativa pode estar confinada apenas a um departamento da organização (Rekom, Berens, & Halderen, 2013) e tender a estar desconectada da marca e das estratégias da organização, quando precisa de estar incorporada no núcleo da identidade da marca corporativa, na cultura e nas práticas da empresa. (Rindell et al., 2011)

Tendo em consideração estas limitações da RSC e o surgimento de marcas socialmente conhecidas como mais conscientes, no panorama corporativo, surgiu então um interesse

naquilo a que, na presente investigação, chamamos de marcas corporativas conscientes (Iglesias, et al., 2024).

Em suma, pode concluir-se que as MCC surgem então como uma alternativa às estratégias de RSC, porque são marcas que procuram integrar a consciência e a importância de fazer o que é correto com a construção de um negócio lucrativo. (Iglesias & Ind, 2020; Ind & Iglesias, 2022).

2.2. Definição de Marcas Corporativas Conscientes

São vários os autores que têm se debruçado sobre o estudo de marcas conscientes, no entanto, apesar de não haver uma definição concreta há várias definições relevantes para o presente estudo.

Iglesias e Ind (2020) definem marcas corporativas conscientes, como aquelas que colocam a “consciência” no centro da sua identidade. Para os autores, uma marca com consciência indica tanto uma fidelidade a si própria quanto um compromisso com a responsabilidade social e a justiça. Segundo os autores as marcas conscientes definem um propósito que vai além do lucro, procurando gerar um impacto positivo e transformador na sociedade.

Alinhados com os conceitos acima mencionados, Williams, Escalas, e Morningstar, (2022) argumentam que o propósito de uma marca é um objetivo central e de longo prazo, que constitui um componente predominante da sua identidade, estrutura de significado e estratégia, conduzindo a um envolvimento produtivo com uma dimensão do mundo que transcende os lucros da marca.

Para Iglesias e Ind (2016) as marcas com consciência não só têm clareza de propósito, mas também são movidas por princípios bastante enraizados que orientam as ideias e o comportamento dos líderes. Empresas que definem o seu propósito para além dos retornos para os acionistas estão, por definição, a focar-se no impacto mais amplo das suas atividades, adotando uma abordagem mais consciente. (Abratt e Kleyn, 2023; Iglesias e Ind, 2016).

Estas marcas são orientadas por princípios que guiam as ideias e o comportamento dos seus líderes, dos seus colaboradores e constroem-se de dentro de para fora, ou seja, o seu compromisso em ser consciente surge em primeiro lugar e não como resposta a tendências de consumo ou a ações da concorrência. (Iglesias & Ind, 2016).

Para Guzmán, Ahmad e Johnson (2024) a consciência de marca pode ser definida como o propósito estratégico que orienta a criação de valor de forma aberta, inclusiva e participativa, impulsionada pelos *stakeholders*, considerando as consequências sociais, ambientais e sociopolíticas de longo prazo das ações da marca.

Segundo a American Marketing Association (2022) o propósito de marca é uma declaração que explica como a gestão de uma marca pretende gerar impacto social através de ações diretamente ligadas à marca, quer seja através do apoio a causas sociais específicas, quer seja no âmbito das operações do dia a dia, em eventos especiais não comerciais ou em iniciativas de lobby.

Williams, Escalas e Morningstar (2022) aprofundam ainda mais o conceito e explicam que o propósito da marca deve ser central para a identidade e estratégia de longo prazo da mesma, pois trata-se de um componente predominante da sua identidade e estratégia. Os autores argumentam que o propósito de marca deve procurar envolver o mundo de formas que transcendam os lucros, e que deve agir em toda a organização da marca de forma a ativar objetivos, comportamentos, ações e motivar a alocação de recursos para a sua concretização, procurando beneficiar a sociedade, contribuindo para o bem-estar coletivo e possivelmente para o bem-estar “eudaimónico” dos consumidores.

Já Hajdas e Kleczek (2021) explicam o propósito da marca como o objetivo e as atividades da marca que visam desafiar os “princípios do *status quo*” e que visam tanto o empoderamento do utilizador como a transformação das práticas sociais. Ou seja, as empresas que implementam estratégias orientadas para o propósito podem inspirar transformações nas práticas de consumo dos clientes e influenciar a forma como os consumidores se veem a si próprios e o seu lugar no mundo. Para os autores, o propósito da marca não se limita apenas a comunicar valores e pode ter um impacto real na construção da identidade da marca, ao influenciar a forma como os consumidores vivem e interagem com o mundo.

No estudo das marcas corporativas conscientes é habitual surgir o tema da responsabilidade social corporativa e é importante salientar que o desenvolvimento de uma marca corporativa consciente vai além de estratégias de responsabilidade social corporativa e que vários investigadores insistem em diferenciá-las.

Para Iglesias e Ind (2020) as MCC estão profundamente comprometidas em impulsionar mudanças transformadoras positivas através do seu negócio principal. Este é um pensamento muito diferente das abordagens mais instrumentais e superficiais da RSC que não parecem

integrar a consciência na essência das suas atividades e que continuam a ser vistas como um processo não relacionado com a estratégia central da empresa. (Ind & Ryder, 2011). Naturalmente, isto significa que a consciência organizacional precisa de estar incorporada no cerne da identidade da marca corporativa, na cultura e nas práticas da organização (Rindell et al., 2011).

De forma a definir as marcas corporativas conscientes da melhor forma e o seu propósito, a investigação centrou-se em descobrir algumas das características que as distinguem.

Segundo Iglesias e Ind (2016) para além de demonstrarem serem marcas orientadas por princípios éticos, as marcas conscientes são justas e consideram o bem-estar de todos os intervenientes na sua cadeia de valor, incluindo colaboradores, fornecedores, consumidores e a comunidade local. Distinguem-se também por serem marcas responsáveis e que adotam uma visão de longo prazo que vai além dos objetivos económicos de curto prazo, comprometendo-se com a sustentabilidade. Para os autores as marcas conscientes caracterizam-se também por ser transparentes nas suas ações, prestando contas aos seus *stakeholders* e promovendo uma cultura de diálogo e abertura, valorizando a participação dos colaboradores, clientes e da comunidade na construção da própria marca.

Mas para que esta cultura de cocriação de marca prospere, salienta-se a importância de líderes conscientes para o desenvolvimento deste tipo de marcas, indivíduos que atuam de acordo com os seus valores, considerando o impacto das suas ações nos outros e no mundo (Iglesias & Ind, 2016; Iglesias & Ind, 2020; Keränen, et.al 2023). Segundo Rindell et al. (2011) e Sheth e Sinha, (2015) a construção de uma marca corporativa consciente só é possível através do apoio de uma rede colaborativa de parceiros de negócios. A cocriação é um processo fundamental para permitir a consciência em todos os níveis das organizações. No centro da cocriação está a forma como a liderança é exercida nas empresas. (Iglesias & Ind, 2020)

Também para Abratt e Kleyn (2023) fatores como o compromisso a longo prazo, o envolvimento genuíno dos *stakeholders* e a transparência na comunicação são elementos-chave para reforçar a autenticidade da marca e evitar a perceção de que a estratégia consciente é apenas uma estratégia de marketing. Keränen, et.al (2023) também concordam que uma característica distintiva essencial das organizações conscientes está na adoção de uma perspetiva de longo prazo nas suas decisões diárias, e não apenas nas suas estratégias e visões. Além disso, a comunicação autêntica e envolvente de um propósito de marca é uma alavanca crítica para o desempenho da mesma. Rudeloff e Michalski (2024) destacam que quando as

marcas comunicam o seu propósito de forma genuína, conseguem não só envolver os consumidores de forma mais profunda, mas também melhorar o desempenho da marca.

No entanto, para que esta vantagem se materialize, as marcas corporativas conscientes devem ser percebidas como autênticas e credíveis. A falta de autenticidade pode levar ao que Findlay e Moran (2019) definem como “*purpose washing*”, um fenómeno em que as marcas são vistas como oportunistas, o que compromete a confiança e a lealdade dos *stakeholders*. Assim, a implementação de uma estratégia consciente exige não só ações consistentes, mas também uma comunicação clara e alinhada com os valores e práticas da empresa.

Por este mesmo motivo é também um objetivo do presente estudo, investigar os principais atributos e riscos associados a uma marca corporativa consciente.

Em suma, pode concluir-se, que segundo todos os autores mencionados, que as marcas corporativas conscientes têm um propósito que surge como um elemento central da sua identidade e da sua estratégia de longo prazo, permitindo que a marca vá mais além dos lucros ao gerar impacto positivo na sociedade e no bem-estar coletivo. A sua implementação pode transformar não apenas as práticas internas da empresa, mas também influenciar os consumidores a adotarem novos comportamentos e percepções.

2.3. Marcas Corporativas Conscientes no contexto B2B

Para Keränen, et al (2023), uma organização B2B consciente é definida como aquela que integra a responsabilidade social na sua essência e na sua identidade, através de uma liderança que valoriza a inclusão, a colaboração e o envolvimento de diversos *stakeholders*, mantendo um compromisso com valores fortes a longo prazo.

No contexto B2B, Guzmán, Ahmad e Johnson (2024) destacam que vários fatores influenciam a consciência de marca. Em particular, as expectativas dos *stakeholders*, tanto internos quanto externos, desempenham um papel fundamental. As empresas precisam alinhar-se com essas expectativas para garantir a confiança e a lealdade de clientes e parceiros. Vredenburg et al. (2020) introduzem uma perspetiva adicional, ao destacar que os clientes, mesmo em contextos B2B, esperam que as marcas se posicionem em questões sociopolíticas. Marcas que conseguem alinhar mensagens ativistas com práticas pró-sociais envolvem-se no que os autores definem como ativismo autêntico. Isso não só gera impacto social positivo, mas também contribui para o aumento do valor da marca.

Atualmente, são várias as organizações B2B que estão a adotar estratégias de responsabilidade social corporativa como forma de contribuir para a sociedade, contudo, devido a diversas más práticas do passado, os *stakeholders* estão cada vez mais céticos em relação às iniciativas de RSC, muitas vezes percebendo-as como insinceras e manipulativas. Para Markovic, Iglesias, e Ind, (2023) esse ceticismo foi acentuado durante a pandemia de COVID-19, levando os *stakeholders* a exigir que as organizações adotem uma abordagem mais ampla e holística para a sua contribuição à sociedade. Os autores apresentam então a "consciência" como abordagem mais abrangente e analisam a consciência organizacional no contexto B2B sob diferentes perspectivas, nomeadamente identidade, liderança, relações, comunicação, ativismo, impacto social, propósito corporativo e cocriação.

É preciso ter em conta que a reputação é um ativo fundamental em ambientes B2B. Guzmán, Ahmad e Johnson (2024) sublinham que uma forte reputação de responsabilidade social e ambiental pode atrair novos clientes e parceiros de negócios. Este tipo de reputação, que vai além do produto ou serviço oferecido, torna-se uma vantagem competitiva num mercado cada vez mais atento a práticas empresariais responsáveis.

Segundo os mesmos autores, os principais motivadores para a adoção de estratégias conscientes no B2B incluem o compromisso financeiro e a necessidade de gerar valor para os *stakeholders*. No entanto, para que uma estratégia seja eficaz, deve ser percebida como autêntica. Este grau de autenticidade é medido pelo alinhamento estratégico, o compromisso de longo prazo e a consistência no cumprimento da promessa da marca.

Corroborando com a informação acima Roberts e Merrilees (2007) afirmam que de forma mais geral a reputação da marca sempre foi um fator nas decisões de compra em contextos B2B. No entanto, os serviços B2B podem ser mais complexos, dando maior ênfase à relação contínua. Os autores explicam que os clientes percebem as empresas com uma boa reputação como mais credíveis e dignas de confiança, além de as considerarem como oferecendo maior valor. De acordo com Sheth e Sinha (2015), o valor da marca depende da perceção de uma ampla rede de *stakeholders*. Assim, a integração de estratégias de responsabilidade social corporativa e o fortalecimento da reputação corporativa não só reforçam a credibilidade da empresa, como também desempenham um papel fundamental no aumento do valor da marca B2B.

Tabela 1 - Revisão da literatura sobre marcas corporativas conscientes

Resumo do Estudo	Questão de Investigação	Autores	Metodologia
As marcas conscientes são definidas por princípios de responsabilidade, justiça e transparência, demonstrando um compromisso a longo prazo com a sustentabilidade e um impacto social positivo.	- Como ser uma marca com consciência? - O que leva as organizações a adotarem uma abordagem mais ética e responsável?	(Iglesias & Ind, 2016)	Abordagem qualitativa com recurso a diversos estudos de caso.
Apresentação de estrutura para líderes construírem e gerirem uma MCC. Ênfase na importância das empresas B2B considerarem os impactos ambientais e sociais das suas estratégias de negócio. Afirmam que a consciência organizacional requer uma visão de longo prazo e compromisso autêntico.	- Qual é a definição de uma MCC? - Como se aplicam os componentes da estrutura de MCC no contexto B2B? - Quais são os principais elementos que contribuem para a construção de uma MCC?	(Abratt & Kleyn, 2023)	Abordagem exploratória conceptual com base na literatura existente.
Análise de como as organizações B2B desenvolvem a sua identidade como empresas socialmente responsáveis através de uma liderança integrativa.	Como desenvolver a identidade de organizações B2B conscientes através da liderança integrativa?	(Keränen, Malmi, Nätti, & Ulkuniemi, 2023)	Abordagem qualitativa com recurso a um estudo de caso único.
Apresentam as limitações da RSC nas organizações B2B e defendem uma abordagem mais ampla e autêntica onde a "consciência organizacional" é a principal alternativa.	Apresentadas diversas questões de investigação.	(Markovic, Iglesias, & Ind, 2023)	Abordagem Mista. Qualitativa e quantitativa com recurso a entrevistas, estudo de caso e questionário.
Definem consciência de marca como um propósito estratégico impulsionado pelas expectativas dos <i>stakeholders</i> internos e externos, o risco percebido e o compromisso financeiro.	- Quais são os fatores que levam as marcas business-to-business (B2B) a adotar uma abordagem consciente? - A autenticidade é importante para que uma marca B2B seja percebida como consciente?	(Guzmán, Ahmad, & Johnson, 2024)	Abordagem Mista. Qualitativa e quantitativa com recurso a entrevistas e questionário.

2.4. Atributos e Riscos das Marcas Corporativas Conscientes

Segundo Abratt e Kleyn (2023), existem várias lacunas na literatura sobre Marcas Corporativas Conscientes. Em primeiro lugar os autores identificam que não existe ainda uma definição clara daquilo que é uma marca corporativa consciente e que apesar da existência de alguma pesquisa sobre o tema, ainda não há um consenso sobre como medir e avaliar a consciencialização das mesmas.

Para Iglesias e Ind (2020) é crucial desenvolver teoria que explique como as marcas corporativas conscientes devem ser definidas e promovidas como um propósito de marca. É essencial compreender as ligações entre o propósito da marca corporativa, o seu património e as suas capacidades. Ainda de acordo Abratt e Kleyn (2023), existe falta de foco na gestão da sustentabilidade no contexto B2B. A sustentabilidade é um aspeto crucial da consciencialização da marca, mas a literatura existente sobre o tema tem-se concentrado principalmente em empresas B2C. (Kapitan, et al., 2019)

Iglesias e Ind (2016) encontram também algumas falhas no estudo das marcas corporativas conscientes, principalmente no que diz respeito à educação dos gestores e dos líderes que ainda se concentram essencialmente nos lucros e não numa “perspetiva holística” que deve ter em conta todas as partes interessadas no negócio, como colaboradores, clientes e a sociedade. No artigo “Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management” de 2020, os mesmos autores destacam a importância de pesquisar qual o estilo de liderança e cultura corporativa que favorece o desenvolvimento de marcas corporativas conscientes.

Contudo, apesar dos avanços na investigação sobre marcas corporativas conscientes, que permitiram conhecer estas lacunas, ainda não se conhece a perspetiva dos diferentes *stakeholders* em relação a este tipo de marcas. A literatura existente foca-se maioritariamente na perspetiva da própria organização e na forma como estas marcas comunicam os seus valores e propósito, mas há uma clara lacuna no que diz respeito à perceção e expectativas de *stakeholders* como clientes B2B, fornecedores, investidores e até colaboradores. A falta de entendimento sobre como estes grupos interpretam e reagem às MCC pode impactar a sua eficácia, dificultando a criação de estratégias que alinhem interesses e promovam um impacto sustentável e duradouro.

Por exemplo, de acordo com Ind e Ryder (2011) quando uma marca age de forma consciente pode implicar alguns sacrifícios como rejeitar a conveniência em prol do princípio e a

vantagem temporária em prol do ganho a longo prazo. É necessário ressaltar que equilibrar as necessidades dos diferentes grupos de *stakeholders* exige uma perspectiva de longo prazo, que pode entrar em conflito com a visão de curto prazo de alguns *stakeholders* específicos (Keränen et al. 2023).

Para além do já mencionado, um dos principais desafios e riscos associados às marcas corporativas conscientes reside no perigo da incongruência entre discurso e prática. A adoção de práticas conscientes sem uma integração real na estratégia e cultura empresarial pode levar a acusações de insinceridade ou de uma consciencialização superficial, o que pode prejudicar a confiança dos *stakeholders*.

Adicionalmente, como os estudos existentes apresentam abordagens e focos distintos, não há ainda um consenso sólido sobre a melhor forma de operacionalizar e medir o impacto destas marcas.

Dada esta fragmentação, torna-se essencial um estudo transversal no contexto B2B que forneça uma visão holística sobre como estas marcas são percecionadas e geridas, garantindo um entendimento mais profundo e aplicável à realidade empresarial.

3. Metodologia

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada na presente investigação, justificando a escolha do método qualitativo e exploratório. Serão detalhados os procedimentos de recolha de dados, que incluem entrevistas semiestruturadas e análise documental, bem como os critérios de seleção da amostra. Além disso, serão descritas as técnicas de análise de dados utilizadas, com destaque para a análise de conteúdo, e os mecanismos de triangulação adotados para garantir a validade e rigor da investigação.

3.1. Objeto do Estudo

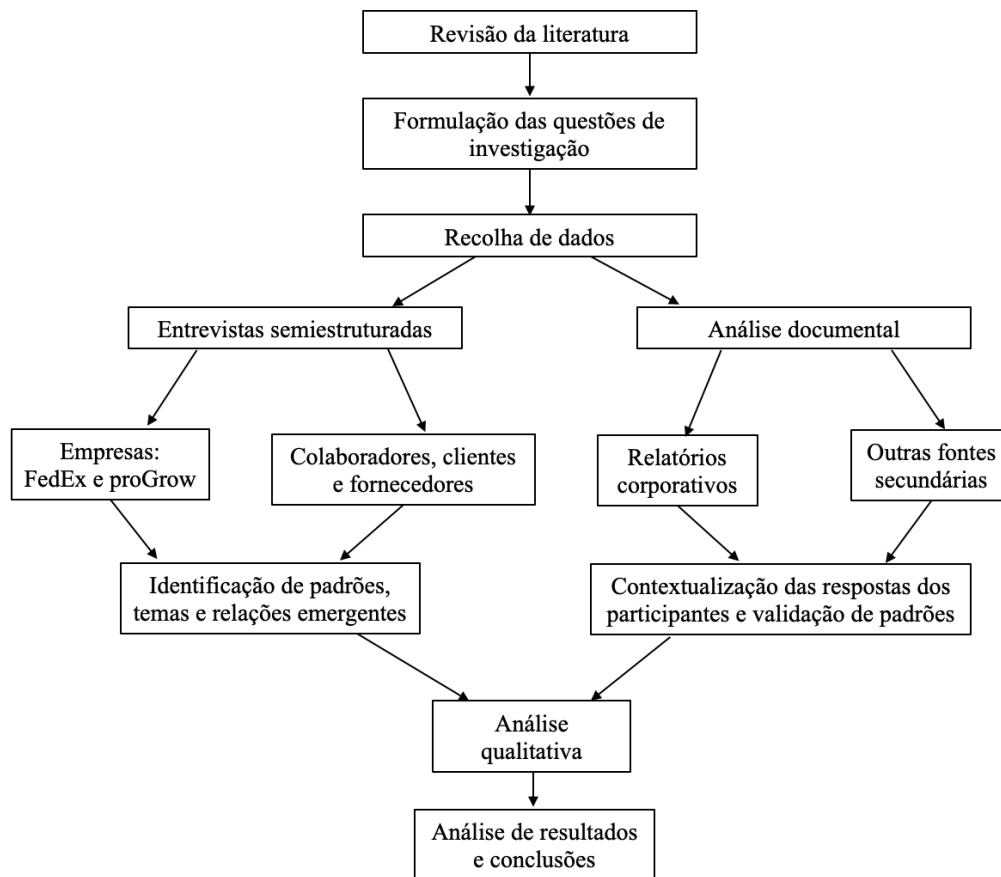
O presente estudo centra-se na análise das Marcas Corporativas Conscientes, investigando os fatores que influenciam o seu desenvolvimento, impacto e percepção por parte dos *stakeholders*. O principal objetivo desta dissertação consiste em identificar e analisar os atributos que caracterizam as MCC, considerando as diferentes perspetivas dos *stakeholders* relevantes, incluindo líderes empresariais, colaboradores, clientes e outros agentes do ecossistema organizacional e que permitirá responder à principal questão de investigação, “Quais os atributos que caracterizam as marcas corporativas conscientes do ponto de vista de diferentes *stakeholders*?” E como comparam as suas diferentes expectativas, percepções, explorando em simultâneo os benefícios e os desafios associados às MCC.

A investigação foca-se em métodos qualitativos, tendo em conta que a investigação qualitativa é frequentemente usada para proporcionar uma compreensão aprofundada das questões de investigação, incorporando as perspetivas da população em estudo e o contexto em que vivem (Hennink, Hutter, & Bailey, 2020).

A amostra será composta por líderes e *stakeholders* estratégicos de duas empresas (FedEx e proGrow), de diferentes dimensões e setores de atividade, nomeadamente aqueles onde a sustentabilidade e a ética empresarial assumem um papel relevante.

Através desta abordagem, pretende-se contribuir para um entendimento mais aprofundado sobre o impacto das MCC e a forma como estas podem ser implementadas de maneira eficaz e autêntica. A investigação proposta visa preencher lacunas existentes na literatura, fornecendo uma visão abrangente e comparativa sobre o fenómeno das MCC e o seu papel na criação de valor sustentável para as organizações e para a sociedade.

Figura 1- Metodologia da Investigação



Na metodologia adotada, os dados serão recolhidos de diversas fontes para garantir maior robustez na análise e validação dos resultados. Além das entrevistas semiestruturadas conduzidas com as empresas selecionadas e com os seus *stakeholders* estratégicos, a investigação incluiu a análise documental baseada em relatórios internos das empresas, estudos de mercado e documentação pública.

A FedEx, enquanto multinacional, forneceu insights sobre práticas sustentáveis em larga escala, enquanto a proGrow, uma start-up portuguesa, trará uma perspetiva mais dinâmica e ágil na adoção das MCC.

Esta triangulação de fontes de dados auxiliou na validação das conclusões da investigação, minimizando vieses e aumentando a credibilidade dos resultados.

3.2. Entrevistas Semiestruturadas

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, método escolhido pela sua flexibilidade e capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada das

percepções dos participantes (Eisenhardt & Graebner, 2007). Este formato permite explorar os temas principais, enquanto possibilita aprofundamentos e esclarecimentos adicionais conforme necessário, dando aos participantes a oportunidade de expressar os seus pontos de vista e experiências pessoais sobre marcas conscientes.

As entrevistas foram dirigidas a líderes de departamentos e outros *stakeholders* estratégicos, garantindo a diversidade de perspectivas. A estrutura das entrevistas incluiu questões relacionadas com a definição e percepção das MCC, as motivações e desafios na sua implementação, e a forma como estas marcas se diferenciam das abordagens tradicionais de responsabilidade social corporativa.

O número de entrevistas (doze) foi definido com base no critério da saturação teórica (Guest et al., 2006), ou seja, a recolha de dados será conduzida até que a análise indique que novas entrevistas não acrescentam informações substanciais ou novas categorias relevantes ao estudo. Esta abordagem permitiu garantir que a amostra obtida seja suficiente para alcançar uma compreensão abrangente e significativa dos temas investigados.

As empresas selecionadas para este estudo foram a FedEx e a proGrow, duas organizações com perfis distintos que possibilitam uma análise comparativa entre diferentes realidades empresariais. A FedEx é uma multinacional de referência global, reconhecida pela sua capacidade de inovação e compromisso com práticas sustentáveis na área da logística e transporte. O seu impacto global e abordagem estratégica em temas de responsabilidade social e ambiental tornam-na um caso relevante para a investigação.

Por outro lado, a proGrow é uma start-up portuguesa que atua na área da digitalização industrial, promovendo eficiência operacional e práticas sustentáveis através da tecnologia. Sendo uma empresa em crescimento, apresenta uma abordagem dinâmica e ágil na adoção de estratégias de sustentabilidade, permitindo uma perspetiva diferenciada em relação a empresas de grande porte.

A seleção destas empresas baseou-se na sua relevância para o tema da investigação e na diversidade das suas abordagens às MCC, possibilitando uma análise comparativa entre diferentes modelos de negócio, contextos organizacionais e especialmente pelos seus *stakeholders* externos.

Os critérios de seleção dos *stakeholders* internos e externos incluem:

- Relevância no ecossistema das empresas: líderes empresariais, colaboradores, clientes, fornecedores e outros parceiros estratégicos que desempenham um papel na definição e percepção das MCC;
- Diversidade de perspectivas: *stakeholders* com diferentes níveis de envolvimento e influência na implementação e comunicação das MCC;
- Experiência com práticas sustentáveis: indivíduos que participam ativamente em iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

Desta forma, este estudo permitirá compreender as diferentes abordagens adotadas por empresas de distintos perfis no contexto das MCC, contribuindo para uma visão mais holística sobre a implementação e percepção dessas práticas no mercado.

3.3. Amostra

A recolha de dados foi realizada através de 12 entrevistas semiestruturadas, método escolhido pela sua flexibilidade e pela capacidade de aprofundar as percepções dos participantes. Seis entrevistas dirigiram-se a *stakeholders* externos (três clientes e três fornecedores) e seis a *stakeholders* internos (três colaboradores de cada uma das duas organizações analisadas).

Cada sessão seguiu um guião com blocos de questões sobre a percepção e expectativas face às Marcas Conscientes de Cliente, as motivações para adoção de práticas sustentáveis e pelos principais desafios na implementação dessas práticas. O formato semiestruturado permitiu aprofundar temas emergentes e solicitar esclarecimentos sempre que surgiam novas nuances. Todas as entrevistas foram conduzidas em português, gravadas com consentimento informado e duraram em média 30 minutos, garantindo riqueza e profundidade no conjunto de dados.

Tabela 2 - Entrevistados por empresa e por tipo de stakeholders

Entrevista (Código)	Tipo de <i>stakeholder</i>	Empresa relacionada	Género
C1	Externo	proGrow	Masculino
C2	Externo	proGrow	Masculino
C3	Externo	proGrow	Masculino
F1	Externo	proGrow	Masculino
F2	Externo	proGrow	Masculino
F3	Externo	proGrow	Masculino
E1	Interno	proGrow	Masculino
E2	Interno	proGrow	Feminino
E3	Interno	proGrow	Feminino
E4	Interno	FedEx	Feminino
E5	Interno	FedEx	Feminino
E6	Interno	FedEx	Feminino

3.4. Análise dos Dados

A análise dos dados recolhidos foi conduzida de forma a identificar padrões, temas e relações emergentes nas respostas dos participantes. Após a transcrição integral das doze entrevistas, procedeu-se à codificação temática com o auxílio do NVivo 15, utilizando uma abordagem mista.

Por um lado, aplicaram-se códigos pré-definidos, extraídos da revisão da literatura sobre atributos, desafios e benefícios associados às marcas corporativas conscientes, tais como abertura à cocriação, transparência e autenticidade, enquanto, por outro, se identificaram códigos abertos de forma indutiva nas falas dos entrevistados, capturando dimensões emergentes não previstas inicialmente.

O processo de análise teve início com uma leitura exploratória de cada transcrição, orientada para o reconhecimento de padrões iniciais. Seguiu-se a construção iterativa de um livro de códigos, que foi sendo ajustado à medida que novas subcategorias surgiam. Para reforçar a fiabilidade dos resultados, aplicou-se triangulação interna, cruzando as perspetivas de *stakeholders* externos e internos até garantir a consistência entre respostas.

Por fim, procedeu-se à síntese das categorias emergentes, organizando-as em torno dos objetivos de investigação e assegurando assim validade ao estudo.

Este rigor metodológico permitiu extrair insights sólidos sobre a forma como as MCC moldam a perceção e o comportamento de clientes, fornecedores e colaboradores nas organizações analisadas.

A Tabela 3 apresenta uma breve ilustração de como as entrevistas foram codificadas. A tabela de codificação completa encontra-se no Apêndice 3. As fontes correspondem às doze entrevistas realizadas, indicando o número de entrevistados que referiram cada código e o total de menções desse tema ao longo dessas entrevistas.

Os subcódigos surgem por ordem decrescente do número de vezes em que foram mencionados.

Tabela 3 - Ilustração de processo de codificação das entrevistas

Código	Subcódigo	Descrição	Fontes	Referências
Atributos das Marcas corporativas conscientes	Transparência	MCC são orientadas por princípios éticos, são caracterizadas como justas, responsáveis, transparentes e sustentáveis.	9	12
	Abertura à cocriação	A cocriação é um processo fundamental para permitir a consciência em todos os níveis das organizações.	7	12
	Liderança e ética	Líderes que agem de acordo com princípios e valores, promovem uma cultura organizacional alinhada com o propósito da marca.	7	10
	Capacidade de influência	Capacidade de influenciar positivamente o comportamento dos consumidores e as práticas do setor.	4	4
Benefícios das Marcas corporativas conscientes	Alinhamento com expectativas sociais e ambientais	As empresas precisam alinhar-se com essas expectativas para garantir a confiança e a lealdade de clientes e parceiros.	5	7
	Reputação e confiança	Uma marca que demonstra compromisso com a ética, a sustentabilidade e a criação de valor constrói relações mais sólidas e duradouras com clientes, fornecedores, colaboradores e a comunidade em geral.	5	6
	Vantagem competitiva	As marcas consideradas mais relevantes têm um desempenho superior na oferta de benefícios pessoais aos consumidores, quando comparadas com marcas comuns.	3	7
	Atração de parceiros estratégicos	Uma forte reputação de responsabilidade social e ambiental pode atrair novos clientes e parceiros de negócios.	3	7

4. Análise e Discussão dos Resultados

Este capítulo tem como principal objetivo a análise e a discussão dos resultados obtidos na investigação. Tendo por base as questões de investigação mencionadas no capítulo anterior, que visaram recolher informação junto de distintos grupos de *stakeholders* (internos e externos), organizam-se aqui os dados em temáticas correspondentes a cada perspetiva. Em primeiro lugar, pretende-se apresentar as perceções dos diferentes *stakeholders* face à implementação de práticas conscientes (secção 4.1.). De seguida, são apresentados os principais atributos apontados por cada grupo em estudo, comparando-se expectativas e perceções e analisando em que medida estes resultados confirmam ou contradizem a revisão de literatura desenvolvida na presente dissertação (secção 4.2.). São ainda abordados os principais benefícios e desafios mencionados pelos diferentes *stakeholders* às marcas corporativas conscientes (secção 4.3.) e analisados documentos externos referentes às organizações em análise (secção 4.4.). Este capítulo termina com uma discussão dos contributos das perspetivas dos *stakeholders* em relação às MCC (secção 4.5.).

4.1. Perceções dos Diferentes *Stakeholders* sobre Práticas Conscientes

Antes de nos centrarmos especificamente nos principais atributos que caracterizam as marcas corporativas conscientes, é importante compreender de forma mais aprofundada quais são as perceções dos diferentes públicos em análise relativamente às práticas corporativas conscientes e ao impacto que estas têm sobre os distintos *stakeholders*.

Com este propósito, foram inquiridos agentes internos (colaboradores) e externos (clientes e fornecedores), acerca da medida em que as iniciativas conscientes das empresas influenciam diretamente os seus comportamentos, decisões e atitudes perante a organização. De acordo com a literatura consultada, as empresas B2B que adotam práticas éticas e sustentáveis têm maior probabilidade de fortalecer as suas relações com *stakeholders* relevantes, criando valor significativo e sustentado ao longo do tempo (Kumar & Christodouloupoulou, 2014; Kapitan et al., 2019).

Tendo em consideração esta evidência teórica, a Tabela 4 apresenta a perceção dos grupos de *stakeholders* quanto à influência exercida pelas práticas conscientes implementadas pelas empresas incluídas neste estudo.

Tabela 4 - Percepções dos stakeholders sobre a influência das práticas conscientes

<i>Stakeholders</i>	As práticas conscientes influenciam os <i>stakeholders</i>	As práticas conscientes não influenciam os <i>stakeholders</i>
<i>Stakeholders</i> Internos	6	0
<i>Stakeholders</i> Externos	4	2

4.1.1. Consenso Interno e Advocacia da Marca

Ao serem impactados com a questão: “Acredita que as estratégias conscientes que a empresa implementa influenciam os seus *stakeholders*?”, observámos que todos os seis colaboradores entrevistados reconheceram, de forma unânime, o impacto significativo das práticas conscientes na sua motivação, no orgulho de pertencer e na lealdade à organização. Tal como assinala E6, estando em concordância com a literatura: “*Sim, tem impacto, por exemplo, para mim, eu tenho preferência por trabalhar com uma empresa consciente a vários níveis do que com uma empresa que não é consciente ou que é contra, a nível de stakeholders, eu penso ou quero acreditar vivamente que sim* (que influência)”. Um testemunho que confirma que a adoção de princípios éticos e sustentáveis reforça o comprometimento interno e favorece relações de longo prazo com os *stakeholders* (Kumar e Christodouloupoulou, 2014; Kapitan et al., 2019). Além disso, o testemunho de E6 mostra-nos que a adesão dos colaboradores à mensagem consciente da marca os pode transformar em embaixadores ativos da mesma, porque internalizam a imagem de marca desejada e são motivados a projetar essa mesma imagem para clientes e outros *stakeholders* envolvidos (Natarajan, Balasubramaniam, & Srinivasan, 2016). A teoria valida também a opinião de E1 que refere que para além das práticas ou estratégias conscientes “*impactarem diretamente*” os *stakeholders* elas “*sensibilizam para o propósito e a missão e podem ser usadas como uma bandeira*”.

Segundo Abratt e Kleyn (2023), uma MCC é exatamente a marca que, ao priorizar liderança ética e cocriação em toda a cadeia de valor, mobiliza os seus públicos internos para se tornarem defensores ativos da marca. Este efeito reforça-se num contexto B2B cada vez mais pressionado pela evolução das expectativas de todos os públicos. Guzmán, Ahmad e Johnson (2024) destacam que, para além de fatores externos, são as expectativas internas que impulsionam a consolidação de uma cultura consciente e, de facto, constatamos isso com o testemunho de E5 que refere que as estratégias conscientes implementadas pelas empresas “*influenciam toda a gente*”, o que também evidencia a informação partilhada por Hajdas e Kleczek (2021) que explicam que as MCC têm a capacidade de influenciar positivamente o

comportamento dos consumidores e as práticas do setor. E4 concorda e explica “as práticas que que nós temos tentado adotar acabam por atrair também os clientes que valorizam a responsabilidade social e ambiental (...) do lado dos nossos clientes finais, mas também do lado dos nossos investidores ou parceiros de negócio acho que se nota, de uma forma geral, que também eles procuram empresas que tenham este compromisso com práticas sustentáveis e acho que nós estamos numa posição em que temos objetivos comuns, isto vai permitir que as nossas parcerias sejam mais estratégicas, sejam mais éticas e sejam efetivamente voltadas para um objetivo comum”. A mesma fonte revela ainda que “se nós conseguirmos de alguma forma movimentar o tema para ser um tema falado de uma forma geral, a toda a gente ganha no final do dia nós, empresas, nós consumidores. Nós, Planeta Terra”.

No entanto, é importante destacar que, embora todos os *stakeholders* internos tenham reconhecido unanimemente a influência das práticas conscientes, a análise das entrevistas revelou uma nuance interessante. A entrevistada E2, colaboradora da start-up proGrow, chamou a atenção para o facto de que os *stakeholders* externos, nomeadamente os clientes, estão sujeitos a uma pressão crescente no sentido de adotar práticas mais sustentáveis. Segundo E2, essa pressão pode ser uma via indireta através da qual os *stakeholders* externos acabam por ser influenciados pela consciência da organização: “A nível dos nossos clientes, eles têm muito essa pressão e vão tendo cada vez mais, portanto, até há bastantes vezes nos dizem que o objetivo é a prática sustentável da atividade, que podem fazê-la de diversas formas, e a verdade é que a utilização do nosso produto vai ajudá-los a atingir esse objetivo”.

Em síntese, os testemunhos recolhidos revelam que os *stakeholders* internos não só reconhecem o impacto positivo das práticas conscientes no seu envolvimento e sentido de pertença, como também se mostram alinhados com os valores promovidos pela organização, tornando-se agentes ativos na sua difusão. Esta mobilização interna emerge como um dos principais motores da construção de marcas corporativas conscientes, sobretudo em contextos B2B, onde a consistência de valores é um fator diferenciador.

Ao mesmo tempo, a perceção de que a pressão externa enfrentada por clientes e parceiros pode reforçar, mesmo que indiretamente, a influência da consciência organizacional, destaca a importância de um ecossistema colaborativo e responsivo. Assim, a eficiência das MCC depende não só da sua autenticidade interna, mas também da sua capacidade de gerar valor percebido por todos os envolvidos na cadeia de valor.

4.1.2. Heterogeneidade Externa em Relação às Práticas Conscientes no B2B

No universo externo, verificou-se uma maior dispersão de percepções. Dos seis *stakeholders* entrevistados (três clientes e três fornecedores), quatro reconheceram efeitos positivos das práticas conscientes na sua confiança e na percepção de valor da marca, concordando com Hajdas e Kleczek (2021), que sublinham o poder transformador de estratégias com propósito. Contudo, dois inquiridos (um cliente e um fornecedor) referiram não sentir qualquer influência prática dessas iniciativas nas suas decisões de compra ou parceria.

Para F2 a implementação de práticas conscientes numa empresa parceira “*não tem influência sobre o trabalho*” enquanto C2 explica que este tipo de práticas consideradas conscientes não é tido em consideração aquando à escolha de um fornecedor pelo que não o influenciam enquanto *stakeholder*. Quando questionado se o tópico do preço e das funcionalidades do produto tinham sido o único motivo para a escolha da empresa fornecedora, C2 respondeu afirmativamente acrescentando que o facto de outras empresas do setor em que a sua empresa opera terem a mesma empresa como fornecedor também contribuiu para a sua escolha. O entrevistado explicou ainda que a escolha do fornecedor “*em nada tem a ver com sustentabilidade ou com o propósito da marca*” e que não acompanha sequer a comunicação da respetiva marca para a caracterizar como consciente ou não.

Esta constatação mostra que apesar de Roberts e Merrilees (2007) realçarem que, em serviços B2B, a reputação alimentada por práticas éticas e responsáveis, pesa mais na decisão de compra do que apenas o preço ou a qualidade, ou Sheth e Sinha (2015) concluírem que o valor da marca é construído pela percepção de uma rede alargada de *stakeholders* e não apenas por características do produto ou serviço, ainda existem indícios de que não há diferença estatisticamente significativa no retorno sobre o capital próprio entre empresas que investem em iniciativas conscientes e as que não o fazem, sugerindo que, na prática, fatores económicos tradicionais como o preço, a qualidade e a eficiência continuam a definir o desempenho financeiro e, por extensão, as decisões de parceria. (Singhal et. al, 2024).

Como mencionado acima, apesar de a literatura apontar que as práticas conscientes fortalecem a relação com todos os tipos de *stakeholders* (Kumar & Christodouloupoulou, 2014; Kapitan et al., 2019), os dados desta investigação revelam uma realidade mais fragmentada no contexto B2B. Os testemunhos de alguns clientes e fornecedores evidenciam que, na prática, os critérios como preço, eficiência e confiança setorial continuam a ter maior peso nas decisões de parceria do que o compromisso ético ou sustentável. Esta constatação sugere

que a eficácia das MCC poderá não ser homogênea entre públicos e que a sua valorização pode depender da visibilidade, tangibilidade e impacto direto que estas práticas têm no quotidiano dos *stakeholders* externos.

Este resultado sugere que, por um lado, um elevado grau de adesão e envolvimento interno em torno das iniciativas conscientes, fator fundamental para a sua implementação eficaz e, por outro, uma perceção algo mais heterogênea junto de agentes externos. A existência de respostas negativas neste último grupo poderá indicar a necessidade de reforçar a comunicação dos benefícios das práticas conscientes ou de adaptar certas ações para aumentar a sua visibilidade e relevância junto dos públicos externos como clientes e fornecedores.

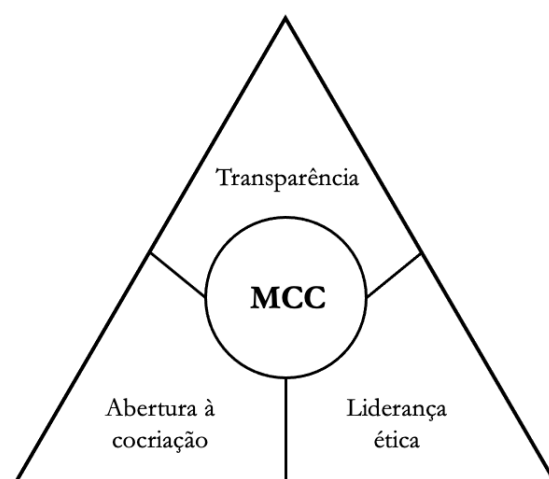
Tanto os testemunhos quanto os estudos apresentados reforçam a visão de que, na ausência de impacto financeiro mensurável de práticas corporativas conscientes, os critérios de preço e qualidade mantêm-se como os determinantes centrais do sucesso em colaborações B2B.

4.2.Os Principais Atributos das Marcas Corporativas Conscientes

De forma a respondermos às principais questões de investigação foi necessário questionar a todos os entrevistados quais seriam os atributos que viam como inerentes a uma marca corporativa consciente. A Tabela 5, sintetiza os nove atributos centrais das MCC cruzando o número de fontes, referências bibliográficas e os códigos das entrevistas com clientes (C), colaboradores (E) e fornecedores (F). Cada atributo reflete dimensões valorizadas de forma distinta pelos três grupos, indicando áreas de foco para as organizações que desejam fortalecer a sua consciência da marca.

Dos nove atributos estudados, três emergem com mais frequência: transparência (9 menções, 75 %), abertura à cocriação (7 menções, 58 %) e liderança ética (7 menções, 58 %), formando o que a presente investigação designa por triângulo de sustentação das marcas corporativas conscientes.

Figura 2 - Triângulo de sustentação das MCC



Valorizada de forma quase unânime por clientes, fornecedores e colaboradores, a transparência garante que informações sobre práticas éticas e conscientes sejam comunicadas de forma clara e acessível. Este atributo implica que as organizações mostrem abertamente as suas políticas e resultados, para evitar qualquer possibilidade de percepções equivocadas e para permitir que os diferentes *stakeholders* tomem decisões informadas com base em dados reais (Rindell et al., 2011; Findlay & Moran, 2019).

A relevância deste atributo ficou patente em 9 entrevistas e para C1 a transparência é um atributo fundamental pois *“é muito importante que uma empresa seja clara nas suas intenções”*. Para E1 a transparência é também um meio para a *“empresa se posicionar como empresa atrativa”*, E1 reforça ainda que a transparência não deve ser apenas aplicada à comunicação e à transparência ética dos negócios, como também em relação à *“transparência salarial”*.

De acordo com E4 *“esta postura de transparência (...) e o fornecimento de informações claras sobre aquilo que são as ações e aquilo que são os nossos objetivos de sustentabilidade a vão ser fundamentais para realmente a ganhar a confiança e ganhar a credibilidade junto de públicos cada vez mais exigentes”*. E6 ressalta não só que a transparência é fulcral como também refere que a realização de relatórios anuais *“mostram realmente o impacto daquilo que é feito em termos de sustentabilidade”*. De acordo com a literatura, a mesma fonte revela ainda que é muito importante que a informação partilhada pela empresa seja *“verdadeira e direta para que a pessoa mais leiga consiga perceber, porque às vezes a dificuldade é uma pessoa conseguir perceber o que eles estão a tentar transmitir”*.

No que diz respeito ao segundo vértice do triângulo de sustentação das MCC, quer a literatura quer os entrevistados destacaram o atributo de abertura à cocriação. Este indicador

destaca-se especialmente junto de clientes e fornecedores como elemento essencial para integrar parceiros externos e promover inovação colaborativa.

Citado em sete das doze entrevistas este atributo é descrito por C3 como um processo *“essencial para se crescer em conjunto”* e *“quanto mais gente estiver a participar e a desenvolver, vais evoluir mais rapidamente”*. Para C1 esta abertura à discussão de estratégia e envolvimento entre *stakeholders* é essencial, porque há que *“encontrar um meio termo”* e há que *“haver troca de opiniões acerca dos assuntos”*.

Ainda do ponto de vista externo, F2 constata que *“é sempre importante, com as pessoas que utilizam todos os dias as soluções, os equipamentos, verificar se as necessidades estão a ser todas elas a colmatadas, os clientes finais terão necessidades que gostariam de ver a melhoradas”*. E F3 explica que a abertura à cocriação, permite perceber se o projeto *“correspondeu às expectativas que estavam à espera”* e acrescenta que *“às vezes não é fácil gerir vários trabalhos, (...) há sempre algo que tem de ser feito e envolvidos têm de estar conscientes que é preciso haver uma cooperação nesse sentido”*.

Já do ponto de vista dos *stakeholders* internos, E4 esclarece tem de existir uma *“comunicação aberta constante com os stakeholders”* para se *“perceber as comunidades em que atua perceber as suas necessidades e de que forma é que a atividade impacta essa comunidade e como é que nós podemos trabalhar isso”*. E5 reforça todas as afirmações anteriores e explica *“é importante que estejam todos alinhados com o mesmo propósito e a mesma visão”*.

Os dados obtidos nas entrevistas, em relação a este indicador, mostram-se em concordância com a literatura já explorada em que é citado que a construção de uma marca corporativa consciente só é possível através do apoio de uma rede colaborativa de parceiros. (Rindell et al., 2011; Sheth e Sinha, 2015; Iglesias & Ind, 2020).

Citado principalmente pelos *stakeholders* internos, e destacando-se como o último vértice do triângulo, o atributo da liderança ética sublinha o papel do exemplo de líderes comprometidos com princípios éticos. Keränen et al. (2023) demonstram que a liderança inclusiva e colaborativa é determinante para o desenvolvimento de marcas corporativas conscientes. Para E4 *“a liderança é fundamental porque são os líderes que vão definir a visão, vão definir a missão, vão definir os valores da organização. Os líderes, na verdade, são responsáveis por estabelecer o exemplo e envolver depois toda a empresa à volta da causa comum”*.

Partilhando da mesma opinião, E5 refere que uma liderança para além de dever ser *“ética e íntegra”*, e refere que um dos atributos mais importantes *“é quem está no topo, conseguir ter essa*

visão estratégica que incorpore a sustentabilidade como elemento central de tudo e do sucesso a longo prazo”. Para Iglesias & Ind, (2016,2020) e Keränen, et.al (2023) é crucial ter em consideração a importância de líderes conscientes para o desenvolvimento deste tipo de marcas, indivíduos que atuam de acordo com os seus valores, considerando o impacto das suas ações nos outros e no mundo. Nesse sentido e em consonância com a literatura, E3 explica que *“se não há alguém motivado para levar o tópico para a frente. Vai-se ficar dos mínimos obrigatórios, mínimos olímpicos, para se garantir que está em compliance”*.

Em concordância com as afirmações acima, E2 refere ainda *“por muito que uma equipa, por exemplo, a equipa de marketing esteja focada em desenvolver esta questão e está focada em desenvolver essa informação ou passar essa informação aos clientes e ao resto das pessoas e o CEO ou não estiver dentro, ou se não for um adepto dessa questão da sustentabilidade, se não seguir essas regras, no fundo, não vai servir de nada porque não vai evoluir”*. E6 vai mais longe e esclarece que, segundo a sua opinião *“se o CEO não estiver consciente destas políticas, pode detonar realmente o propósito de uma empresa”*.

Depois de encontrados os três atributos principais, surgem outros indicadores relevantes que ampliam e reforçam o compromisso consciente de uma marca, nomeadamente a capacidade de influência (4 menções, 33 %) que é uma dimensão mencionada por Hajdas e Kleczek, (2021) e referida como a capacidade de influenciar positivamente o comportamento dos consumidores e as práticas do setor é também encontrada nas entrevistas e reflete o poder que a marca pode ter em mobilizar comportamentos e atitudes. Segundo E4 *“este tipo de consciencialização da importância destas temáticas acaba por ter uma repercussão de uma forma geral, com todos os elementos que de alguma forma tocam na nossa cadeia logística. Tocam na nossa em toda a nossa supply chain”*. Já para E6 as MCC têm uma vasta capacidade de influenciar ao seu redor que acabam por influenciar não só outras empresas como *“as pessoas individuais a quererem também ser mais sustentáveis”*.

No plano da autenticidade (3 menções, 25 %) pode dizer-se que é um atributo referido de forma que as organizações tenham como base a congruência entre o discurso e a prática, Este atributo é mencionado pelos diferentes *stakeholders* como um indicador que evita percepções de “purpose washing” (Findlay e Moran, 2019). E4 destaca que as ações conscientes de uma organização não podem *“ser só uma bandeira. Acho que tem de ser efetivamente mais do que palavras, tem de ser ações”*, já E3 reforça que *“convém cumprir com o que se prega”* caso contrário, passa a existir um grande *“risco reputacional”*.

É importante de referir que os indicadores, tomada de iniciativa e a confiança aparecem igualmente em 3 entrevistas (25 % cada). A primeira traduz-se na proatividade para antecipar desafios e liderar ações voluntárias de sustentabilidade, conforme sugerem Iglesias & Ind (2020). E2 explica que no contexto B2B *“às vezes só falta iniciativa nas empresas. Tomando o primeiro passo depois é tudo muito mais rápido e muito mais fácil”*. Já E3 explica que *“ter iniciativa dá credibilidade”* e refere *“que mais vale estar adiantado e começar a prever o que é que vai ser necessário ter como requisitos mínimos e começar a implementá-los, para construir confiança nos clientes”*.

A confiança, por sua vez, resulta da reputação construída ao longo de práticas consistentes (Walsh & Beatty, 2007) e foi indicada apenas pelos *stakeholders* externos dos como condição indispensável para relações de longo prazo. Para C1 *“é muito importante que transmita confiança, ou seja, nas relações nas comunicações, a clareza nas explicações. E não há não haver nas entrelinhas aqui alguns subterfúgios de algumas abordagens menos claras”*.

Por fim, reputação e credibilidade e justiça e equidade (0 menções) são fortemente referenciadas na literatura como pilares de sustentabilidade de longo prazo (Roberts & Merrilees, 2007; Iglesias & Ind, 2016; Guzmán et al., 2024), mas não emergiram espontaneamente nas entrevistas. Este é um aspeto particularmente relevante e emergiu da comparação entre os atributos destacados pela literatura e os identificados pelos *stakeholders*. Apesar de a reputação e a justiça serem amplamente referenciadas como pilares das MCC, estes atributos não surgiram espontaneamente nas entrevistas. Esta ausência sugere que, embora sejam reconhecidos como desejáveis em termos teóricos, esses conceitos podem não estar suficientemente traduzidos em ações concretas ou visíveis para os *stakeholders*. Este desfasamento entre discurso académico e perceção prática destaca a importância de operacionalizar esses atributos em comportamentos e métricas tangíveis, de modo a torná-los relevantes na experiência real dos públicos.

Na passagem do diagnóstico à ação, torna-se evidente que as organizações devem, primeiro, consolidar os três atributos que compõem, àquilo que a presente investigação denominou como, o seu “triângulo de sustentação” transparência, cocriação e liderança ética, antes de alocar recursos a outras iniciativas. A transparência, pode ser colocada em prática ao revelar de forma clara e sistemática o progresso e os resultados das práticas conscientes e irá construir a base de credibilidade necessária para qualquer outra estratégia do mesmo género.

A abertura à cocriação reforça esse alicerce ao promover envolvimento real de parceiros internos e externos em processos de inovação conjunta, garantindo que as ações não sejam impostas de hierarquicamente, mas desenvolvidas colaborativamente.

Por fim, a liderança ética atua como força motriz, pois sem exemplos práticos de conduta responsável por parte dos líderes, torna-se difícil traduzir intenções em resultados mensuráveis.

Contudo, a maturidade de uma marca corporativa consciente exige também o desenvolvimento de métricas capazes de captar dimensões como a autenticidade e a influência exercida ao longo da cadeia de valor. É através de indicadores que registem a percentagem de metas conscientes cumpridas e o impacto real junto dos seus *stakeholders* que uma organização poderá evitar a armadilha do “*purpose washing*” e medir o grau em que mobiliza comportamentos sustentáveis.

Simultaneamente, o reconhecimento de lacunas práticas no que respeita à reputação, à credibilidade, à justiça e à equidade demonstra a urgência de traduzi-las em métricas concretas, por exemplo, a aplicação de inquéritos de perceção externa, a monitorização de indicadores de diversidade e inclusão e a elaboração de relatórios de justiça distributiva permitem não só evidenciar compromissos, mas também corrigir desvios antes que estes comprometam a confiança ou a reputação da organização.

Em última instância, a presente investigação considera que ao sistematizar o feedback de clientes, colaboradores e fornecedores em relatórios transparentes e periódicos, as organizações podem reforçar a confiança como sendo um ativo estratégico. É importante ressaltar que no caso da FedEx, sendo uma multinacional de grande dimensão, algumas das estratégias mencionadas já são aplicadas como poderá ser verificado mais à frente (secção 4.4.).

Em suma, podemos também concluir que esta confiança, assente em práticas genuínas, poderá tornar-se no motor que assegura a retenção de parcerias e que atrai novos *stakeholders*, fazendo evoluir o ciclo de aprendizagem contínua necessária para que as marcas deixem de ser apenas responsáveis e se tornem, de facto, transformadoras.

Tabela 5 – Principais atributos das MCC segundo os diferentes stakeholders

Código	Subcódigo	Fontes	Cód. da entrevista	Referências	Mencionado em estudos anteriores
Atributos das Marcas corporativas conscientes	Transparência	9	C1,C3,E1,E2,E4,E5,E6,F2,F3	12	Iglesias & Ind, 2016; Abratt & Kleyn, 2023; Keränen et al., 2023
	Abertura à cocriação	7	C1,C3,E4,E5,F1,F2,F3	12	Rindell et al., 2011; Iglesias & Ind, 2020
	Liderança e ética	7	C1,E1,E2,E3,E4,E5,E6	10	Iglesias & Ind, 2016; Keränen et al., 2023
	Capacidade de influência	4	E1,E4,E5,E6	4	Hajdas & Kleczek, 2021
	Autenticidade	3	E3,E4,E5	4	Findlay & Moran, 2019
	Tomada de Iniciativa	3	E2,E3,E5	3	Não mencionado
	Confiança	3	C1,C3,F1	3	Não mencionado
	Reputação e credibilidade	0	-	0	Iglesias & Ind, 2016
	Justiça e equidade	0	-	0	Roberts & Merrilees, 2007; Guzmán et al., 2024

4.3. Benefícios e Desafios das Marcas Corporativas Conscientes

Discutir conjuntamente os benefícios e os desafios das MCC é crucial para oferecer uma visão equilibrada das suas potencialidades e limitações. Enquanto os benefícios revelam o valor estratégico, reputacional e relacional que estas marcas podem gerar, o mapeamento dos desafios permite antecipar barreiras técnicas, organizacionais ou culturais e preparar planos de ação para mitigar possíveis obstáculos. Sem esta dupla perspetiva, corre-se o risco de subestimar desafios reais ou, inversamente, de não capturar todo o impacto positivo que as iniciativas conscientes podem trazer a qualquer organização.

No presente estudo, todos os *stakeholders* externos estavam ligados à mesma organização, o que poderia induzir vieses ou sobreposição de perceções. Optou-se, então por focar esta análise exclusivamente nos *stakeholders* internos de cada empresa (FedEx vs. proGrow), classificando cada transcrição segundo a empresa a que pertence e, em seguida, comparando-lhes diretamente as referências codificadas. Desta forma alcançou-se o feito de reduzir ruído, aprofundar as perspetivas específicas de cada cultura organizacional e extrair comparações mais claras sobre o que cada equipa valoriza (benefícios) e receia (desafios).

Na Tabela 6 (desenvolvida através da consulta *Matrix Coding* no NVivo 15), está refletida a contagem de referências feitas a cada código (benefício ou desafio) pelos *stakeholders* internos de FedEx e de proGrow. É importante ressaltar que alguns dos benefícios e desafios foram abordados mais vezes nas entrevistas, mas por *stakeholders* externos e por esse motivo não estão representados na tabela abaixo.

Tabela 6 - Frequência de menções a benefícios e desafios das MCC por stakeholders internos

Código	Subcódigo	proGrow	FedEx	Mencionado em estudos anteriores
Benefícios das MCC	Alinhamento com expectativas sociais e ambientais	1	5	Guzmán, Ahmad & Johnson (2024)
	Atração de parceiros estratégicos	0	7	Guzmán, Ahmad & Johnson (2024)
	Possibilidade de redução de custos	0	2	Indicador mencionado em entrevistas
	Reputação e confiança	1	4	Kumar & Christodouloupoulou (2014); Kapitan et al. (2019)
	Valor de longo prazo para <i>stakeholders</i>	0	3	Sheth & Sinha (2015)
	Vantagem competitiva	0	7	Relatório Meaningful Brands (2023)
Desafios das MCC	Diversidade de regulamentações	2	2	Indicador mencionado em entrevistas
	Falta de autenticidade / risco de <i>purpose washing</i>	1	2	Findlay e Moran (2019)
	Gestão de expectativas	0	1	Keränen et al. (2023)
	Investimento inicial elevado	4	3	Indicador mencionado em entrevistas
	Mudanças estruturais complexas	1	2	Rindell et al. (2011)
	Pressão externa	2	4	Indicador mencionado em entrevistas
	Resistência à mudança	0	3	Indicador mencionado em entrevistas
	Tempo de implementação	1	0	Indicador mencionado em entrevistas

A análise das referências internas evidencia indicadores distintos entre as empresas analisadas, FedEx e proGrow, na apreensão dos benefícios associados às marcas corporativas conscientes. No caso da FedEx, predomina a invocação de ganhos reputacionais e de confiança (4 menções), em consonância com Kumar & Christodouloupoulou (2014), que sublinham o papel da reputação como capital relacional essencial para sustentar o envolvimento dos *stakeholders*. E3 garante que as práticas conscientes são “*benefício reputacional porque podes começar a promover nesse sentido e mostrar que és uma referência nesses termos*”.

Para E4 “*este tipo de postura (...) reforça a imagem de marca gera mais confiança, fideliza também clientes e parceiros de negócio e numa altura em que os mercados são cada vez mais competitivos, as empresas que*

demonstram este tipo de comportamento com práticas responsáveis e com a sustentabilidade acabam por se destacar e atraem, por sua vez, também parceiros que priorizam a responsabilidade social”. E5 reforça a mensagem e explica “que dá logo assim, uma imagem positiva da marca mostrar que se importam por estes temas”.

A atração de parceiros estratégicos (7 menções) e a vantagem competitiva (7 menções) confirmam ainda as proposições de Guzmán, Ahmad & Johnson (2024), segundo as quais a adoção consistente de práticas conscientes cria condições para alianças de longo prazo e diferenciação no mercado. Estes benefícios são mencionados várias vezes pelos *stakeholders* internos da FedEx. E6 explica que *“Muitas empresas atualmente já estão a escolher as empresas com quem trabalhar com base nas políticas que eles têm, seja de sustentabilidade, seja de como tratam os colaboradores, ou seja, de como se posicionam no mercado. Portanto, globalmente, a não é em todo o lado, mas as empresas estão a ter muita consciência de como os stakeholders estão a ter muita consciência de como se conectar com as empresas”*. Ainda em relação ao benefício de atração de parceiros estratégicos E4 constata que *“há cada vez mais públicos que querem escolher marcas que tenham os mesmos valores que eles e, neste caso, se o valor da sustentabilidade for um valor premissa importante para o consumidor, ele vai procurar uma empresa que tenha mesmo esse valor e inclusivamente pode estar eventualmente disposto a pagar mais, por isso a pagar mais pelo serviço daquela empresa, mas porque sabe que no final do dia aquela empresa tem atitudes e práticas sustentáveis que vão mais ao encontro daquilo que são as suas expectativas, enquanto consumidor”*. Já E5 reforça que os *“clientes estão a exigir cada vez mais práticas sustentáveis e isso acaba também por criar lealdade com a marca porque eles acabam por se identificar mais com os valores, de uma determinada marca, por exemplo, se a Fedex destacar muito estas práticas sustentáveis e, por exemplo, os maiores concorrentes não falarem tanto, se calhar se os preços forem parecidos... há muita atenção a estes temas e o cliente se calhar vai criar mais lealdade com a Fedex por causa disso”*.

Por fim, o alinhamento com expectativas sociais e ambientais (5 menções) reforça o argumento de Sheth & Sinha (2015) de que o comprometimento corporativo com causas sociais amplia a legitimidade organizacional e contribui para o fortalecimento da marca. E1 explica que as pressões externas exigem esse alinhamento: *“nós muitas vezes temos clientes que, estão a meio de uma cadeia de abastecimento e, por isso, também têm pressões dos próprios clientes, que também são B2B que normalmente são os que estão mais perto do cliente final e por isso eles começam eles a trazer essa exigência”*. E6 concorda e esclarece que para além deste alinhamento *“existe uma pressão muito grande para a Fedex fazer, por parte de consumidores conscientes e de empresas mais conscientes, até porque atualmente todas as empresas querem adotar estratégias verdes”*.

É importante mencionar que nesta análise de benefícios associados às MCC, a proGrow revela um padrão de referência muito mais contido quanto aos benefícios estratégicos, apenas o alinhamento com as expectativas sociais e reputação emergem uma vez cada um, indicando um entendimento ainda iniciante das MCC como atributos de criação de valor.

Este perfil coincide com as observações de Rindell et al. (2011), que identificam, em empresas nas fases iniciais de adoção de responsabilidade social, a prevalência de preocupações com os custos de implementação em detrimento da percepção de benefícios intangíveis.

Apesar dos benefícios identificados, é essencial reconhecer que a adoção de práticas conscientes pelas marcas corporativas também enfrenta diversos desafios, especialmente no contexto B2B. A implementação destas práticas exige transformações estruturais, alinhamento interno, investimento significativo e, muitas vezes, uma mudança cultural profunda. A presente investigação evidenciou que esses obstáculos são percebidos de forma distinta consoante o grau de maturidade e a dimensão das organizações em análise. Para além disso, os dados recolhidos revelam que, embora a consciência organizacional seja valorizada, a sua operacionalização está frequentemente sujeita a limitações regulatórias, resistência interna ou ao risco de incongruência entre o discurso e a prática, um fator que pode comprometer a autenticidade da marca e gerar desconfiança junto dos *stakeholders*. Neste sentido, a compreensão dos principais desafios enfrentados pelas MCC torna-se fundamental para delinear estratégias mais eficazes, consistentes e sustentáveis.

No caso da proGrow o desafio que é mais evidenciado por parte dos colaboradores é definitivamente o investimento inicial elevado. Para E2 o desafio principal *“e o que se calhar faz com que as pessoas a não avancem tão rapidamente para esse tipo de medidas é o investimento que provavelmente que se vai ter que haver numa fase pelo menos inicial (...) Eu acho que isso é o que falta sempre a todas em todas as empresas, para coisas novas, iniciativas, novas ideias, portanto algumas ideias acabam por ficar sempre muito para trás”*. É importante ressaltar também que estas preocupações com custos iniciais e complexidades regulatórias estão habitualmente ligadas a *start-ups* e pequenas e médias empresas e que afetam desproporcionalmente as empresas em fase inicial. (Wadhwani, 2025) Apesar dos três *stakeholders* inquiridos referirem que o investimento inicial é um dos maiores desafios, E1 reforça a mensagem explicando que *“pode haver alguma dificuldade técnica de custos, ou seja, nem sempre as operações mais sustentáveis serão as com custo mais otimizado”*.

Apesar do investimento inicial poder ser um desafio maior para empresas mais pequenas, também todos os *stakeholders* internos da FedEx o apontaram como um dos principais desafios. E4 explica que *“o primeiro desafio que é incontornável para qualquer empresa, seja uma empresa mais pequena, ou seja, uma empresa à escala global. Eu diria que é o investimento inicial necessário para adotar as tecnologias e os processos sustentáveis e isto, este investimento pode ser um obstáculo a grave para algumas organizações”*.

Para E5 os custos iniciais são definitivamente um desafio porque *“para uma empresa se tornar mais sustentável e mais eficiente, eles têm de investir em tecnologia, têm de investir em carros novos, em aviões novos. Portanto são muitos custos. Eu acho que lá está, depois tem retorno, mas no início é o investimento inicial. É avultado e o retorno sobre o investimento demora o seu tempo e eu acho que nem sempre as organizações têm essa capacidade de justificar os gastos no curto prazo, porque depois têm o stakeholders a fazer pressão”*.

A diversidade de regulamentações é também um dos desafios mencionados pelos *stakeholders* internos e segundo E4 *“o facto de haver uma diversidade muito grande de regulamentações de país para país, ou seja, cada país ou cada região pode ter diferentes normas ambientais e numa empresa que atua uma escala regional, nacional, global, é muito complicado conseguir estar de acordo e conseguir respeitar todas estas normas de uma forma de uma forma geral”*.

No que à pressão externa diz respeito, cinco dos seis colaboradores fazem referência a esse desafio. Para E5, apesar de ser um desafio esta pressão exercida sobre as empresas é também um motor para que se avance com a implementação de práticas mais conscientes: *“acredito que tenham muito boas intenções, mas obviamente também sentiram pressões externas (...) a questão da emissão das emissões neutras até 2040, por exemplo, aí é uma pressão externa, não é? Eles têm de estar em conformidade com as com as regulamentações em vigor”*. E4 completa a mensagem e explica que no contexto B2B essa pressão pode vir até do cliente final envolvido no processo porque *“os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação ao impacto ambiental das empresas e, principalmente, escolhem empresas que tenham os mesmos valores”*.

Quanto à falta de autenticidade e apesar de termos apenas a visão de dois *stakeholders* internos, um de cada empresa, associada a este desafio, percebe-se que a mensagem é semelhante em ambos os casos. E3 argumenta que é essencial *“trabalhar da forma mais ética possível, mais transparente possível”* e acrescenta que a autenticidade é um verdadeiro desafio porque *“ser transparente, deixa-te suscetível, em primeiro lugar, tens de partilhar coisas que nem sempre são agradáveis. Normalmente as pessoas só gostam de partilhar o que é bom e o que é bonito e a transparência obriga a que*

seja tudo claro como a água”. E4 reforça esta mensagem, concluindo que a mensagem, o propósito da marca e as respetivas práticas conscientes *“têm de ser efetivamente mais do que palavras, têm de ser ações”*.

As mudanças estruturais complexas são também consideradas um desafio associado às MCC sobretudo porque exige uma “mudança de paradigma cultural das empresas” como menciona E1. E5 explica que mesmo numa grande empresa *“esta necessidade de mudança faz com que algumas empresas que fiquem relutantes. Estão habituadas a ter processos muito bem definidos e especialmente em empresas tão grandes como a Fedex, com milhares e milhares de funcionários, é complicado, de repente dizer, vamos mudar os nossos processos de repente”*. E4 concorda e acrescenta que *“para uma rede de operações muito complexa e já estabelecida, integrar novas práticas que vêm de alguma forma mexer com aquilo que já está definido é também complicado, porque pode exigir mudanças estruturais muito significativas”*.

Através da análise das entrevistas a presente investigação conclui de que o desafio associado às mudanças estruturais está diretamente relacionado com o desafio da resistência à mudança, principalmente numa organização de grandes dimensões, tal como E4 indica *“a resistência à mudança, se calhar muito ligada com a questão que eu estava a dizer de haverem já muitas operações muito sedimentadas e muito fechadas e às vezes é mudar o mindset e exigir que haja mesmo por parte das equipas, que haja mesmo uma revolução quase ao nível dos processos pode ser um obstáculo”*.

Em relação à gestão de expectativas, que é um desafio abordado uma única vez por E4 que explica que esta gestão deve ser feita através de uma *“comunicação clara e transparente, isto acaba por ser um desafio também, porque a comunicação clara e transparente muitas vezes é só uma bandeira que as empresas têm(...), mas essa comunicação clara tem de vir acompanhada também com efetivamente ações concretas”*. Esta visão mostra que em contexto B2B é efetivamente necessário equilibrar as necessidades dos diferentes grupos de *stakeholders* (Keränen et al. 2023).

Quanto ao tempo de implementação é um desafio apenas mencionado em uma das entrevistas, onde E2 explica que para além do investimento inicial o que falta às organizações é tempo para dedicar a iniciativas e práticas mais conscientes, *“algumas ideias acabam por ficar sempre muito para trás, porque as pessoas têm sempre falta de tempo”*.

Em conclusão, como evidenciado pelo cruzamento de referências na Matrix Coding do NVivo 15, pode-se afirmar que os dois casos estudados se encontram em distintos níveis de maturidade na incorporação de práticas conscientes. Esta diferença de foco sugere que, enquanto a FedEx se encontra numa fase de consolidação das práticas conscientes, a

proGrow ainda se encontra em processo de reconhecer plenamente os impactos positivos preconizados na literatura.

No caso da FedEx, observa-se um claro reconhecimento dos benefícios estratégicos, nomeadamente o fortalecimento da reputação e da confiança, a atração de parceiros e a geração de vantagem competitiva para a organização, o que sugere uma adoção mais consolidada de iniciativas de responsabilidade social e ambiental e práticas conscientes no geral.

Por sua vez, a proGrow revela-se num estágio inicial de implementação, em que as preocupações centrais se prendem com o esforço financeiro e a mitigação dos custos iniciais elevados, ainda que comece a perceber o valor do alinhamento com expectativas sociais e ambientais. A divergência de percepções internas indica que a proGrow poderá beneficiar de ações dirigidas a demonstrar de forma prática o retorno sobre o investimento e os ganhos reputacionais associados às marcas corporativas conscientes. Nesse sentido, a realização de workshops, a apresentação de estudos de caso externos e a definição de métricas de desempenho específicas poderão contribuir para legitimar internamente o investimento necessário e gerar maior adesão entre os seus *stakeholders*.

Por outro lado, a FedEx, apesar de já valorizar as vantagens competitivas decorrentes de uma postura consciente, enfrenta desafios relacionados com a gestão da mudança organizacional e a pressão externa. A implementação, por exemplo, de um programa estruturado de gestão de mudança, assente em comunicação transparente e envolvimento de lideranças intermédias, poderá reduzir a resistência interna e assegurar maior alinhamento entre a cultura corporativa e a adoção de práticas mais conscientes.

Em ambos os contextos a comunicação clara e transparente é bastante abordada, portanto, o risco de falta de autenticidade impõe a necessidade de adoção de mecanismos de transparência e responsabilização, tais como relatórios de sustentabilidade e indicadores de performance a serem comunicados a *stakeholders* externos e internos, de forma a salvaguardar a autenticidade das iniciativas. Para além disso, a uniformização de processos de conformidade, bem como a formalização de parcerias estratégicas de longo prazo, poderá contribuir para atenuar a incerteza gerada pela diversidade de regulamentações e consolidar um posicionamento genuíno e duradouro.

Desta forma, verifica-se que a consolidação de marcas corporativas conscientes requer não apenas o reconhecimento interno precoce dos seus benefícios em termos de imagem e diferenciação competitiva, mas também carece de uma gestão rigorosa dos investimentos, da cultura organizacional e dos riscos de credibilidade. O desenho de um plano de ação integrado, que contemple simultaneamente estas dimensões, mostrar-se-á fundamental para o êxito e a sustentabilidade das MCC nos diferentes estágios de maturidade das organizações estudadas.

Em suma a comparação entre a FedEx e a proGrow revelou ainda que o grau de maturidade organizacional influencia significativamente a perceção dos benefícios das MCC. Enquanto a FedEx, com maior estrutura e experiência, identifica ganhos claros ao nível da reputação, competitividade e alinhamento com *stakeholders*, a proGrow manifesta maior foco nas dificuldades operacionais, como os custos iniciais e a complexidade da implementação. Esta diferença evidencia que a valorização dos benefícios conscientes não é automática, mas sim gradual, e tende a crescer à medida que as práticas se consolidam e os seus resultados se tornam visíveis. Esta constatação propõe uma nova lente de análise para a literatura, que frequentemente assume uma valorização homogénea das MCC sem considerar o estágio de desenvolvimento da organização.

4.4. Avaliação Comparativa das Práticas Conscientes nas Organizações Estudadas

Para melhor compreender o impacto e autenticidade das práticas corporativas conscientes o presente estudo, assume a dupla função de ilustrar como empresas B2B de diferentes escalas incorporam práticas de integridade e sustentabilidade ao longo da sua cadeia de valor e de aprofundar os conceitos de marcas corporativas conscientes apresentados na revisão da literatura (secção 2).

Quando se aborda uma multinacional como a FedEx, organização de grande dimensão e com mais de 50 anos de história, sabemos que à partida é uma organização com um papel importante em relação à aplicação, mas também à difusão, de práticas conscientes. De forma a tornar o seu processo o mais transparente e claro possível, a organização de origem estadunidense lança anualmente o seu relatório de ESG anual.

No FedEx ESG *Report* (2024), destacam-se vários pilares, mas aos olhos da presente investigação distingue-se o Código de Conduta, que uniformiza padrões éticos para

colaboradores e terceiros que respondem em nome da empresa e realçam-se ainda as exigências apresentadas no Código de Conduta para Fornecedores, que estendem práticas tidas como conscientes a toda a rede de mais de 100 mil fornecedores.

Este compromisso com a transparência e a prestação de contas reflete diretamente os princípios teóricos de MCC, conforme definidos por Abratt & Kleyn (2023), que destacam a necessidade de uma definição clara de valores e de um propósito corporativo visível e mensurável.

Segundo o relatório de 2024, a empresa global, reconhecida como uma das empresas mais éticas em 2023/2024 pela Ethisphere, apresenta-se como uma organização comprometida a agir com integridade e em conformidade com a lei, explicando que “demonstrar de forma consistente o nosso comprometimento com *compliance* e ética reforça nossa confiabilidade e constrói confiança junto a clientes, colaboradores e comunidades atendidas”.

De acordo com a mesma fonte, o Código de Conduta da FedEx (FedEx, Code of Conduct, 2023) serve como declaração pública dos seus valores e é utilizado como recurso para todos os seus *stakeholders* internos, nomeadamente para os seus colaboradores, abrangendo as principais expectativas legais, éticas e comportamentais que cada membro da equipa deve seguir. A mesma fonte revela ainda que a confiança e a confiabilidade são fundamentais para clientes e outros *stakeholders* e é por isso que a organização desenvolveu o seu *Supplier Code of Conduct* (FedEx, Supplier Code of Conduct, 2023), em português Código de Conduta de Fornecedores, introduzido em 2023 e que alarga esses mesmos padrões a uma rede de cerca de 100 mil fornecedores diretos, “sendo 90% deles pequenos negócios e exigindo aos mesmos o cumprimento de normas de saúde, segurança, direitos humanos e critérios ambientais em todos os processos de *sourcing*”, tal como explica E4:

“...é impossível uma empresa da dimensão da FedEx e à escala com que opera é impossível que as nossas orientações fossem apenas a respeitantes à nossa atividade. Por isso, tudo o que são práticas sustentáveis de uma forma geral, não se limitam apenas à FedEx e também impactam diretamente os stakeholders, não só clientes, mas também parceiros de negócios, as comunidades onde nós estamos envolvidos, os próprios colaboradores, somos uma empresa com meio milhão de colaboradores pelo mundo inteiro, portanto, há esta tentativa ou este esforço também de envolver os colaboradores e por isso, o que nós tentamos implementar, acreditamos que não é só para servir a Fedex e os nossos objetivos enquanto empresa e as nossas metas ambientais, mas acima de tudo, também queremos incentivar os nossos parceiros, stakeholders, de uma

maneira geral, a adotar as práticas mais sustentáveis, seja na gestão dos seus negócios ou mesmo na própria interação com os consumidores”.

A FedEx reforça estas diretivas ao submeter integralmente os seus fornecedores a questionários ESG e ao alinhar-se a organismos como o *Sustainable Purchasing Leadership Council* e a adquirir normas como a ISO 20400, exemplificando a cocriação de valor com *stakeholders* que Iglesias e Ind (2016) abordam e mostrando a importância de integrar clientes e parceiros na definição e implementação do propósito de marca, reforçando a autenticidade e reduzindo riscos de falta de veracidade ou autenticidade das práticas que implementam (Findlay & Moran, 2019).

É importante referir que ambos os documentos abordados pelo relatório anual da organização corroboram Vredenburg et al. (2020) que explicam que mesmo em contextos B2B, as marcas que se posicionem em questões sociopolíticas e que conseguem alinhar mensagens ativistas com práticas pró-sociais envolvem-se no que os autores definem como ativismo autêntico. Isso não só gera impacto social positivo, mas também contribui para o aumento do valor da marca.

Apesar de não se dispor de um relatório anual formal da proGrow que documente sistematicamente as suas práticas conscientes e de responsabilidade social, e de os *stakeholders* internos não terem destacado nenhuma iniciativa em concreto como demonstra E3 “há aqui uma série de medidas que foram tomadas, mas como disse, eu não sei se é pela perspetiva da sustentabilidade ou com o caminho a tomar ou mais pela praticidade de digitalizar os processos e acessibilidade das coisas”, a combinação dos dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas com a análise de artigos publicados no website corporativo (proGrow, 2024) permite identificar algumas iniciativas de cocriação e de envolvimento ativo dos *stakeholders*, internos e externos.

Em primeiro lugar, destaca-se um departamento dedicado ao *Customer Success*, cuja missão vai além do suporte pós-venda, este departamento articula de forma contínua as necessidades e feedbacks dos clientes, fornecedores, parceiros e inclusivamente outras equipas internas como é o caso da equipa responsável pelo desenvolvimento de produto, garantindo que o desenvolvimento das soluções da proGrow esteja sempre alinhado com os desafios reais da indústria.

Em paralelo, a proGrow organiza regularmente os “*Connected Shopfloor Roadshows*”, eventos corporativos inteiramente vocacionados para a partilha de experiências, ideias e visões por

parte dos diversos *stakeholders* externos. Durante estes roadshows, os participantes são convidados não só a apresentar casos de sucesso e obstáculos operacionais, mas também a colaborar na cocriação de novas funcionalidades e processos, tornando-se num verdadeiro laboratório de inovação aberta. Segundo F2, “*a proGrow está muito junto dos clientes e é uma boa forma de trabalho que eles que eles têm, fazem eventos para juntar todos os envolvidos no projeto. (...) Para poder ver e falar com as pessoas que utilizam todos os dias as soluções, os equipamentos, verificar se as necessidades estão a ser todas elas a colmatadas, se os clientes finais terão necessidades que gostariam de ver a melhoradas ou se têm necessidades que não têm ainda uma solução e gostariam de ter uma solução e poderá ser também aqui uma nova porta para futuras situações*”. O objetivo principal destas iniciativas é maximizar a eficiência das operações dos clientes e estabelecer padrões de referência no setor através da adoção progressiva das soluções proGrow.

Deste modo, mesmo na ausência de relatórios formais, torna-se evidente que a proGrow aposta em mecanismos colaborativos e de cocriação de valor, tal como preconizado na literatura sobre marcas corporativas conscientes (Iglesias & Ind, 2020), reforçando a sua credibilidade e sustentabilidade a longo prazo.

Em suma, conclui-se que este tipo de documento partilhado pelas organizações permite averiguar a aplicação prática de princípios como transparência, prestação de contas e cocriação de valor, tal como definido por Abratt e Kleyn (2023) e Iglesias e Ind (2020), mas também nos permite compreender como a integração de práticas éticas na cadeia de valor, conforme observado em Keränen et al. (2023), reforça a liderança consciente e o compromisso de longo prazo com a sustentabilidade.

4.5. Contributos das Perspetivas dos *Stakeholders* para a Compreensão das MCC

A comparação entre as perspetivas dos diferentes *stakeholders* evidencia como as marcas corporativas conscientes são apreendidas de forma diferenciada consoante o posicionamento e o nível de envolvimento com a organização. Nos *stakeholders* internos da FedEx, por exemplo, sobressai um entendimento estratégico dos benefícios das MCC, a atração de parceiros, a vantagem competitiva e o fortalecimento reputacional são reiteradamente referidos, corroborando os argumentos de Guzmán, Ahmad & Johnson (2024) sobre o poder diferenciador das práticas conscientes em mercados maduros.

Em simultâneo, estes mesmos colaboradores reconhecem desafios de gestão cultural e pressão externa que alicerçam as conclusões de Keränen et al. (2023) acerca da importância de equilibrar as necessidades dos diferentes grupos de *stakeholders* e onde podem ser utilizados programas de gestão de mudança para assegurar a adesão interna a iniciativas de longo prazo.

Já na proGrow, cujos *stakeholders* internos manifestam um menor número de referências aos ganhos intangíveis, emergem sobretudo preocupações com o investimento inicial e a complexidade regulatória. Este padrão de perceções está em linha com as observações de Rindell et al. (2011), que associam estágios iniciais de adoção de responsabilidade social a uma ênfase exacerbada nos custos de implementação em vez da captação de valor reputacional.

Este contraste ilustra que, enquanto organizações mais consolidadas como é o caso da FedEx chegam a integrar as MCC na sua proposta de valor, empresas em fase de crescimento como a proGrow tendem a encarar as práticas conscientes como custos a ser justificados internamente.

No domínio externo, as perceções de clientes e fornecedores revelam um grau de heterogeneidade ainda maior. Se quatro inquiridos reconhecem efeitos positivos sobre a confiança e o valor da marca, dois declaram não sentir qualquer influência prática nas suas decisões de compra ou parceria. Esta dispersão reforça as conclusões de Hajdas & Kleczek (2021), segundo as quais a visibilidade e a comunicação das MCC influenciam de forma desigual diferentes públicos, e converge com Roberts & Merrilees (2007), que destacam a necessidade de adaptação de narrativas conscientes aos critérios de eficiência e preço típicos do contexto B2B.

Quando se juntam os benefícios como a reputação e as alianças estratégicas com os desafios como o custo associado, a cultura organizacional e a diversidade de regulamentações, torna-se evidente que a compreensão das MCC só se completa através da articulação simultânea dessas dimensões. A FedEx demonstra que o reconhecimento precoce dos ganhos reputacionais e competitivos facilita a mobilização interna frente aos obstáculos culturais e externos, por sua vez, a proGrow revela que a legitimação financeira das iniciativas é condição necessária antes de poderem emergir perceções de valor mais amplas.

No âmbito externo, a capacidade de influenciar a cadeia de valor e a predição de riscos de *purpose washing*, destacados por Findlay & Moran (2019) exigem não só consistência nas

práticas, mas também a sua tradução em indicadores claros e comunicáveis, de forma a estender o impacto positivo para além dos limites organizacionais.

Em síntese, as diferentes expectativas e perceções analisadas neste estudo salientam que o avanço das MCC depende simultaneamente da consolidação interna dos seus benefícios e da redução dos seus custos, sejam eles financeiros, culturais ou regulatórios, bem como de uma comunicação que seja capaz de envolver eficazmente todos os *stakeholders* externos.

Só assim as marcas corporativas conscientes poderão evoluir de iniciativas pontuais para ações de transformação sustentável, num ciclo ético que une valor estratégico, reputacional e relacional.

5. Conclusões

Neste capítulo apresentam-se as conclusões centrais do presente estudo sobre marcas corporativas conscientes no âmbito *business-to-business*, destacando, em primeiro lugar, as principais descobertas e a relevância metodológica adotada, assim como a resposta às principais questões de investigação (secção 5.1). Em seguida, discute-se o aporte teórico e prático para a gestão e para a comunidade académica, apontando as contribuições originais e as lacunas ainda em aberto (secção 5.2). Por fim, abordam-se as limitações da investigação e são sugeridas algumas direções para futuras investigações, de modo a ampliar a robustez metodológica e a aplicabilidade dos resultados (secção 5.3).

5.1. Considerações Finais

A presente investigação procurou compreender o fenómeno das marcas corporativas conscientes no contexto B2B, através da perspectiva de diferentes *stakeholders* organizacionais. Com base na análise de entrevistas semiestruturadas e de dados secundários, foi possível responder a duas questões centrais: (1) que atributos caracterizam as MCC segundo diferentes grupos de *stakeholders* e (2) como comparam as suas expectativas e perceções. As respostas apresentadas de seguida refletem não só os pontos de convergência e divergência entre os públicos interno e externo, como também os desafios e implicações práticas para a construção e gestão de uma marca verdadeiramente consciente.

Resposta à Questão de Investigação 1:

“Quais os atributos que caracterizam as MCC do ponto de vista de diferentes stakeholders?”

O percurso desta investigação permitiu revelar a essência das marcas corporativas conscientes no contexto B2B, centrando-se nos atributos que as definem e que são valorizados por diferentes *stakeholders*. Através de entrevistas semiestruturadas, analisadas com recurso ao software NVivo 15, emergiu aquilo a que a presente dissertação denominou de “triângulo de sustentação”, composto por três atributos fundamentais: transparência, abertura à cocriação e liderança ética.

Estes atributos são entendidos como os pilares que sustentam uma MCC e que lhe conferem uma reputação sólida, uma vantagem competitiva duradoura e uma maior capacidade de atrair e manter relações com *stakeholders* estratégicos. A transparência foi identificada como o atributo mais transversal, valorizado por todos os grupos, sendo entendida como a base da confiança. A abertura à cocriação destaca-se na relação com os colaboradores e com outros

stakeholders, estimulando a participação ativa destes nos processos organizacionais e no próprio desenvolvimento da marca. Já a liderança ética aparece como o elemento que orienta e credibiliza o comportamento da organização, transmitindo coerência entre discurso e a prática.

Do ponto de vista dos *stakeholders* internos, como os colaboradores, estes atributos refletem-se num sentimento de identificação com o propósito da empresa, promovendo maior envolvimento, motivação e lealdade. Muitos colaboradores sentem que fazem parte de algo maior, contribuindo não apenas para objetivos económicos, mas também sociais e ambientais. Por outro lado, os *stakeholders* externos, como parceiros comerciais, fornecedores ou clientes B2B, tendem a olhar para estes atributos numa perspetiva mais pragmática, valorizando o impacto positivo que estes podem ter na estabilidade e no valor a longo prazo da parceria.

Contudo, estes atributos não estão isentos de desafios pois a construção de uma MCC pode exigir investimento inicial significativo, quer em termos financeiros, quer ao nível da cultura organizacional, e exige ainda atenção constante aos riscos de falta de autenticidade, de incoerência e de incumprimento de regulamentações, especialmente em mercados mais exigentes do ponto de vista legal e reputacional.

Resposta à Questão de Investigação 2:

“E como comparam as suas diferentes expectativas e perceções?”

A investigação permitiu perceber que, embora os diferentes *stakeholders* reconheçam e valorizem os mesmos atributos fundamentais das MCC, as suas expectativas, perceções e motivações divergem substancialmente, consoante o seu posicionamento e relação com a organização.

Os *stakeholders* internos, em particular os colaboradores, apresentam uma visão mais idealista e emocional das MCC. Atribuem elevado valor à coerência entre o discurso e a prática, esperando que os princípios éticos e os compromissos sociais e ambientais da empresa se reflitam no quotidiano organizacional. Para estes, a MCC é um reflexo da cultura da empresa, e o alinhamento com os seus próprios valores pessoais é essencial para o sentimento de pertença e identificação com a marca.

Já os *stakeholders* externos apresentam uma perspetiva mais racional e estratégica. Apesar de também apreciarem a transparência, a liderança ética e a abertura à cocriação, tendem a avaliá-los com base em critérios como o risco percebido, a reputação no mercado ou o potencial de retorno económico. Alguns parceiros valorizam a consciência corporativa como fator de diferenciação e previsibilidade nas relações comerciais, mas outros mantêm uma postura mais cética, preocupando-se com a solidez financeira e com os compromissos contratuais acima das intenções éticas ou sustentáveis.

Além disso, a triangulação dos dados com fontes secundárias, como relatórios corporativos, permitiu observar diferenças significativas entre empresas com diferentes níveis de maturidade. Organizações de grande dimensão e mais estabelecidas, como a FedEx, tendem a apresentar práticas de responsabilidade mais institucionalizadas, com uma perceção externa de maior estabilidade e credibilidade. Em contraste, *start-ups* e empresas em crescimento, como a proGrow, revelam dinâmicas mais flexíveis e inovadoras, mas enfrentam desafios adicionais na consolidação de uma identidade consciente, sendo frequentemente avaliadas de forma mais crítica pelos *stakeholders* externos, que ainda procuram sinais de consistência e robustez.

Estas diferenças de perceção reforçam a importância de uma comunicação clara e segmentada, capaz de responder às necessidades e expectativas específicas de cada grupo de *stakeholders*, promovendo não só o alinhamento estratégico como também relações mais autênticas e sustentáveis a longo prazo.

5.2. Contribuições para a Teoria e para a Gestão

Para a comunidade académica, esta investigação clarifica aportes teóricos que se unem para renovar o estudo das marcas corporativas conscientes no universo B2B.

Em primeiro lugar, o trabalho amplia o arcabouço conceptual ao fundir as perspetivas internas, dos colaboradores que vivem os valores da organização, com as perspetivas externas dos clientes e fornecedores. Esta abordagem dialógica supera vieses tradicionais que privilegiavam quer a visão corporativa unilateral, quer o olhar restrito do consumidor final, oferecendo um enquadramento holístico capaz de captar a complexidade das relações de valor conscientes. Em segundo lugar, ao recorrer a entrevistas semiestruturadas auxiliadas por análise qualitativa assistida (NVivo 15), o estudo ilustra com nitidez o potencial de

explorar relatos ricos e ambivalências subtis, dimensões estas que muitas vezes escapam a inquéritos estatísticos de grande escala.

É importante salientar, que os resultados desta investigação demonstram que, embora a literatura académica aponte para um impacto transversal e positivo das marcas corporativas conscientes na relação com os *stakeholders* (Kumar & Christodouloupoulou, 2014), a realidade empresarial, especialmente no contexto B2B, é mais complexa e fragmentada. Verificou-se que os colaboradores tendem a valorizar fortemente práticas conscientes, enquanto clientes e fornecedores revelam perceções mais diversas e, por vezes, até indiferentes, privilegiando critérios como o preço ou a eficiência. Este desfasamento desafia a visão homogénea presente em grande parte da literatura e evidencia a necessidade de estratégias de comunicação e posicionamento diferenciadas, ajustadas às especificidades de cada público.

Além disso, atributos simbólicos como justiça e reputação, frequentemente destacados na teoria (Guzmán et al., 2024; Roberts & Merrilees, 2007), não emergiram de forma espontânea nas entrevistas, o que sugere que a sua visibilidade e relevância prática poderão ser menores do que o previsto. Por fim, a investigação revelou que a perceção dos benefícios associados às MCC, como a construção de confiança ou a obtenção de vantagem competitiva, é fortemente influenciada pela fase de maturidade da organização, sendo mais evidentes em empresas consolidadas, como a FedEx, do que em *start-ups* como a proGrow. Este conjunto de evidências oferece um contributo académico relevante ao desafiar pressupostos teóricos estabelecidos e ao propor uma leitura mais contextualizada e realista sobre a eficácia e a receção das marcas corporativas conscientes no universo B2B.

Estas conclusões reforçam, assim, a relevância de uma abordagem metodológica que vá além da superfície. Ao evidenciar tensões entre teoria e prática, perceção e realidade, o estudo demonstra que compreender as marcas corporativas conscientes em B2B exige um olhar mais profundo e sensível às particularidades do contexto. É precisamente neste ponto que a integração entre métodos interpretativos e ferramentas tecnológicas, como a análise assistida por software, revela o seu verdadeiro valor permitindo aceder a nuances discursivas e a dinâmicas muitas vezes invisíveis em abordagens puramente quantitativas.

Ao demonstrar como a combinação de métodos interpretativos e tecnológicos pode revelar dinâmicas profundas e com significado, a investigação convida os académicos a valorizarem tanto as vozes individuais dos *stakeholders* como as métricas, promovendo estudos futuros que agrupem não só narrativas como também números.

Por fim, o trabalho assinala ainda algumas lacunas cruciais, sobretudo a carência de indicadores validados que traduzam a autenticidade percebida e o nível de alinhamento entre discurso e prática. Esta constatação aponta para a urgente necessidade de criar e testar escalas de mensuração específicas para o contexto B2B, instrumentos capazes de aferir, com fiabilidade e validade, tanto a credibilidade dos propósitos afirmados pelas organizações como o impacto real das suas ações no ambiente relacional.

Assim, esta dissertação firma-se como uma base para investigações futuras, incitando a comunidade académica a abraçar metodologias mistas e a aprofundar o desafio de medir e gerir a consciência corporativa de forma robusta e inovadora.

Para além do contributo teórico, a presente investigação oferece implicações práticas relevantes para a gestão, particularmente para líderes e profissionais que procuram posicionar as suas organizações como marcas corporativas conscientes no contexto B2B. Ao identificar e sistematizar nove atributos-chave das MCC, com especial destaque para a transparência, a abertura à cocriação e a liderança ética, este estudo fornece um modelo operacionalizável que pode orientar a formulação de estratégias mais conscientes e alinhadas com as expectativas dos *stakeholders*.

Em primeiro lugar, os resultados demonstram que a autenticidade da marca deve ser construída de dentro para fora, começando por práticas internas coerentes com os valores comunicados. Isto implica um maior envolvimento dos colaboradores, que podem assumir um papel ativo na promoção da marca, funcionando como verdadeiros embaixadores da sua identidade consciente. Os gestores são assim chamados a criar ambientes de trabalho onde a liderança ética e a participação ativa sejam promovidas e recompensadas.

Em segundo lugar, os dados revelam que, embora haja uma valorização generalizada das práticas conscientes, as perceções e exigências dos *stakeholders* externos são mais heterogéneas e, por vezes, céticas. Neste sentido, é fundamental que as organizações reforcem a clareza e a frequência da comunicação externa, utilizando métricas de impacto e relatórios transparentes para evidenciar os resultados tangíveis e mitigar o risco de serem percecionadas como organizações pouco autênticas e verdadeiras.

Adicionalmente, a análise comparativa entre empresas com diferentes níveis de maturidade, como a FedEx e a proGrow, sugere que a implementação eficaz de práticas conscientes pode

e deve ser ajustada à realidade de cada organização. Para empresas de menor dimensão, os resultados indicam que a flexibilidade e a proximidade com os *stakeholders* podem ser usadas como vantagens competitivas, desde que acompanhadas por uma liderança alinhada e por um esforço consistente de institucionalização das práticas conscientes.

Por fim, os gestores são incentivados a utilizar os atributos identificados como ferramentas estratégicas para atrair e reter parceiros, construir reputação e gerar valor sustentável. A adoção consciente e estruturada destes princípios não só fortalece a identidade da marca, como contribui para a construção de um ecossistema mais ético, colaborativo, resiliente e acima de tudo, genuinamente consciente.

5.3.Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Ainda que este estudo tenha trazido contributos relevantes, reconhece-se que ele não está isento de limitações que merecem reflexão.

Em primeiro lugar, o efeito de desejabilidade social, intensificado pela relação prévia de alguns participantes com a investigadora, poderá ter conduzido a respostas mais favoráveis e menos críticas, um fenómeno bem documentado na literatura de métodos qualitativos (Fisher, 1993). Além disso, esta proximidade na condução de entrevistas pode ter conduzido a aprofundamentos desiguais entre os participantes, limitando a riqueza de alguns testemunhos. A seleção de *stakeholders* centrou-se numa única empresa de cada tipo (multinacional e start-up), o que reduz a variabilidade das perceções captadas.

Adicionalmente, a opção de selecionar apenas um caso de cada perfil organizacional, uma grande multinacional e uma start-up emergente, restringe a variedade de ecossistemas empresariais e, consequentemente, a generalidade das descobertas. Este recorte setorial e dimensional impede, por exemplo, verificar até que ponto as dinâmicas de cocriação e autenticidade percebida se mantêm em contextos de empresas de média dimensão, em indústrias mais ou menos reguladas ou em diferentes regiões geográficas.

Para contornar estas fragilidades, futuras investigações poderão ampliar o leque de organizações envolvidas, incorporando PME's, grupos corporativos mais familiares e, por exemplo, organizações sem fins lucrativos. É ainda uma ideia que investigações futuras possam diversificar a lista de *stakeholders* envolvidos, incluindo investidores, agências de

comunicação, entre outros, a fim de capturar uma diversidade de perspectivas sobre as marcas corporativas conscientes.

Recomenda-se também que sejam elaboradas investigações mistas pois a adoção deste tipo de metodologias poderá articular inquéritos estruturados de larga escala com entrevistas em profundidade e permitirá triangular resultados quantitativos e qualitativos, reforçando a fiabilidade das conclusões.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento e validação de instrumentos específicos para medir atributos centrais, como a autenticidade percebida e o alinhamento entre discurso e prática, complementados por estudos longitudinais que acompanhem a evolução dos efeitos das MCC ao longo do tempo.

Desta forma, o rigor metodológico será fortalecido e a aplicabilidade prática dos resultados ampliada, pavimentando o caminho para uma teoria mais consistente sobre Marcas Corporativas Conscientes no âmbito B2B.

Referências Bibliográficas

- Abratt, R., & Kleyn, N. (Novembro de 2023). The conscientious corporate brand: definition, operationalization and application in a B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38, pp. 2122-2133. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2021-0468>.
- Association, A. M. (2022). Obtido de <https://marketing-dictionary.org/b/brand-purpose/>
- Company, M. &. (Junho de 2024). *State of the Consumer 2024*. Obtido de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (Fevereiro de 2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50, pp. 25-32. <https://www.jstor.org/stable/20159839>.
- FedEx. (Setembro de 2023). *Code of Conduct*. Obtido de <https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/shipping/images/CodeConduct-English.pdf>
- FedEx. (2023). *Supplier Code of Conduct*. Obtido de <https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/shipping/images/FedEx-Supplier-Code-of-Conduct.pdf>
- FedEx 2024, E. R. (2024). *FedEx Corporation*. Obtido de https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/sustainability/gcrs/FedEx_2024_ESG_Report.pdf
- Findlay, S., & Moran, M. (Setembro de 2019). Purpose-washing of impact investing funds: motivations, occurrence and prevention. *Social Responsibility Journal*, 15, pp. 853-873. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2017-0260>.
- Fisher, R. J. (Setembro de 1993). Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), pp. 303-105. <https://doi.org/10.1086/209351>.
- Group, H. (2023). *Meaningful Brands™ 2023 Global report - Welcome to the Me-economy*. Obtido de <https://meaningful-brands.com/reports/2023report/>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (Fevereiro de 2006). How Many Interviews are Enough? an Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18, pp. 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X0527990>.

- Guzmán, F., Ahmad, F., & Johnson, R. W. (Janeiro de 2024). What drives business-to-business brands to be conscientious? *Journal of Product & Brand Management*, 33, pp. 138-161. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2023-4595>.
- Hajdas, M., & Kleczek, R. (Fevereiro de 2021). The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations. *Journal of Brand Management*, 28, pp. 359-373. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. SAGE.
- Iglesias, O., & Ind, N. (2016). Brands with a Conscience: How to Build a Successful and Responsible Brand. Em N. Ind, & S. Horlings, *Brands with a Conscience: How to Build a Successful and Responsible Brand* (pp. 203-211). Kogan Page Limited.
- Iglesias, O., & Ind, N. (Setembro de 2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27, pp. 710-720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>.
- Iglesias, O., Ind, N., Tjandra, N. C., Feri, A., Guzman, F., & Lee, Z. (2024). Conscientious Brands: Making Sustainability and Responsibility Work. *Journal of Brand Management*.
- Ind, N., & Iglesias, O. (2022). *In Good Conscience Do the Right Thing While Building a Profitable Business*. Palgrave.
- Ind, N., & Ryder, I. (Julho de 2011). Conscientious Brands Editorial. *Journal of Brand Management*, 18, pp. 635-638. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.16>.
- Institute, E. T. (12 de Maio de 2023). *2023 Edelman Trust Barometer - The Collapse of the Purchase Funnel*. Obtido em Setembro de 2024, de <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-06/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20The%20Collapse%20of%20the%20Purchase%20Funnel%20FINAL.pdf>
- Kapitan, S., Kennedy, A.-M., & Berth, N. (Janeiro de 2019). Sustainably superior versus greenwasher: A scale measure of B2B sustainability positioning. *Industrial Marketing Management*, 76, pp. 84-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.003>.
- Keränen, A., Malmi, K., Nätti, S., & Ulkuniemi, P. (Fevereiro de 2023). Developing identity of conscientious business-to-business organizations through integrative leadership. *Industrial Marketing Management*, 109, pp. 188-203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.01.007>.

- Kumar, V., & Christodouloupoulou, A. (Janeiro de 2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 6-15. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.008>.
- Markovic, S., Iglesias, O., & Ind, N. (Julho de 2023). Conscientious business-to-business organizations: Status quo and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, pp. A8-A11. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.021>.
- Natarajan, T., Balasubramaniam, S. A., & Srinivasan, T. (Dezembro de 2016). Relationship between Internal Branding, Employee Brand and Brand Endorsement. *International Journal of Business and Management*, 12, pp. 95-110. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v12n1p95>.
- Pope, S., & Wæraas, A. (Janeiro de 2015). CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique. *Journal of Business Ethics*, 137, pp. 173-193. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2546-z>.
- proGrow. (2024). Obtido de <https://www.progrow.ai/pt/community/roadshows>
- Rekom, J. v., Berens, G., & Halderen, M. v. (Setembro de 2013). Corporate social responsibility: Playing to win, or playing not to lose? Doing good by increasing the social benefits of a company's core activities. *Journal of Brand Management*, 20, pp. 800-814. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.13>.
- Rindell, A., Svensson, G., Mysen, T., Billström, A., & Wilén, K. (Junho de 2011). Towards a conceptual foundation of 'Conscientious Corporate Brands. *Journal of Brand Management*, 18, pp. 709-719. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.38>.
- Roberts, J., & Merrilees, B. (Agosto de 2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp. 410-417. <https://doi.org/10.1108/08858620710780172>.
- Rudeloff, C., & Michalski, P. (Agosto de 2024). How Corporate Brands Communicate their Higher Purpose on Social Media: Evidence from Top Global Brands on Twitter. *Corporate Reputation Review*, 27, pp. 202-215. <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00168-w>.
- Sheth, J. N., & Sinha, M. (Novembro de 2015). B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective. *Industrial Marketing Management*, 51, pp. 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.002>.

- Singhal, N., Paul, P., Giri, S., & Taneja, S. (Abril de 2024). Corporate Social Responsibility: Impact on Firm Performance for an Emerging Economy. *Journal of Risk and Financial Management*, 17, p. 171. <https://doi.org/10.3390/jrfm17040171>.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Kemper, J. A., & Spry, A. (Agosto de 2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39, pp. 444-460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>.
- Wadhvani, K. (Abril de 2025). Startup Ecosystems and Legal Agility: Regulatory Challenges for Scaling New Ventures. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10, pp. 497-509. [10.52783/jisem.v10i39s.7189](https://doi.org/10.52783/jisem.v10i39s.7189).
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (Março de 2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, pp. 127-143. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>.
- Williams, P., Escalas, J. E., & Morningstar, A. (Agosto de 2022). Conceptualizing brand purpose and considering its implications for consumer eudaimonic well-being. *Journal of Consumer Psychology*, 32, pp. 669-723. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1324>.

Anexos

Anexo 1 – Guião das entrevistas a *stakeholders* internos

Guião de entrevistas semiestruturadas a <i>stakeholders</i> internos das empresas selecionadas	
Literatura	Questões
	Apresentar ao participante o objetivo da investigação. Reforçar que nenhuma das informações partilhadas será divulgada fora do âmbito da investigação. Recordar ao participante que deve responder às perguntas com honestidade. Pedir autorização para gravar a entrevista e registo dos seguintes dados: • Data: • Empresa: • Nome: • Título/cargo: • Há quanto tempo está a trabalhar neste cargo e na empresa:
A literatura sugere que empresas que implementam práticas sustentáveis nos seus processos podem construir relações mais sólidas e duradouras com os <i>stakeholders</i>. (Kumar & A. Christodouloupoulou, 2014; Kapitan et al., 2019)	A sua empresa está a implementar práticas sustentáveis para tornar os seus processos mais conscientes?
Estudos apontam que nas empresas B2B, as ações de sustentabilidade devem ser implementadas em toda a cadeia de valor. (Kumar & A. Christodouloupoulou, 2014; Sheth & Sinha, 2015; Kapitan et al., 2019)	As práticas que considera conscientes, ou sustentáveis, implementadas dizem respeito apenas à sua empresa ou impactam os seus <i>stakeholders</i>/públicos?
A literatura sugere que a crescente consciencialização social e ambiental aumenta a pressão sobre as empresas para adotarem práticas responsáveis no B2B. (Guzmán, Ahmad & Johnson, 2024; Iglesias & Ind 2020; Ind & Iglesias 2022)	Considera que as expectativas dos <i>stakeholders</i> influenciam a adoção de práticas conscientes na organização?

Pesquisas apontam que as empresas B2B que adotam práticas éticas e sustentáveis fortalecem as relações com <i>stakeholders</i> e criam valor a longo prazo. (Kumar & Christodouloupoulou, 2014; Kapitan et al., 2019)	Quais os benefícios da adoção de uma abordagem consciente no contexto B2B?
Diferentes investigações apontam que as MCC orientadas por princípios éticos, podem ser caracterizadas como justas, responsáveis, transparentes e sustentáveis. Valorizam a participação dos <i>stakeholders</i> e promovem o diálogo e a cocriação. (Iglesias & Ind, 2016; Abratt & Kleyn, 2023; Keränen et al., 2023)	Que atributos considera essenciais para o desenvolvimento de uma marca corporativa consciente?
Segundo a literatura revista a falta de transparência e a incongruência entre discurso e prática pode levar à desconfiança dos <i>stakeholders</i> e ao risco de <i>purpose washing</i>. (Findlay & Moran, 2019)	Quais os principais desafios enfrentados pelas marcas na implementação de práticas conscientes?
Autores sugerem que a comunicação genuína do propósito da marca fortalece o envolvimento dos consumidores e melhora o desempenho da marca. (Rudeloff & Michalski, 2024)	Como a comunicação do propósito de marca impacta os <i>stakeholders</i>?
O presente estudo encontrou investigações que sugerem que líderes conscientes desempenham um papel fundamental na implementação e manutenção de práticas sustentáveis e na cultura organizacional. (Iglesias & Ind, 2016; Keränen et al., 2023)	Qual o papel da liderança na construção de marcas corporativas conscientes?
A literatura sugere que empresas que implementam estratégias orientadas para o propósito podem inspirar transformações nas práticas de consumo dos clientes. (Hajdas e Kleczek, 2021)	Acredita que as estratégias conscientes promovidas pela empresa influenciam os seus <i>stakeholders</i>?

Anexo 2 – Guião das entrevistas a *stakeholders* externos

Guião de entrevistas semiestruturadas a <i>stakeholders</i> externos das empresas selecionadas	
Literatura	Questão
	Apresentar ao participante o objetivo da investigação. Reforçar que nenhuma das informações partilhadas será divulgada fora do âmbito da investigação. Recordar ao participante que deve responder às perguntas com honestidade. Pedir autorização para gravar a entrevista e registo dos seguintes dados: • Data: • Empresa: • Ligação à empresa selecionada: • Nome: • Título/cargo: • Há quanto tempo está a trabalhar neste cargo e na empresa:
A literatura refere que o envolvimento dos <i>stakeholders</i> são fatores fundamentais para definir as MCC e impactam diretamente a perceção externa. (Iglesias & Ind 2020; Abratt & Kleyn 2023)	Qual é a sua perceção sobre as práticas sustentáveis e éticas da empresa?
Pesquisas indicam que <i>stakeholders</i> externos valorizam a transparência e o compromisso de longo prazo das marcas, influenciando a sua decisão de parceria. (Iglesias & Ind, 2016; Guzmán, Ahmad & Johnson, 2024)	As práticas mais conscientes promovidas pela empresa influenciam a sua decisão de continuar a trabalhar com ela?
Estudos apontam que a autenticidade e é vista como uma vantagem competitiva e uma das principais razões para implementação de estratégias de RSC. (Pope & Wæraas, 2015)	Como compara a abordagem consciente e as estratégias de responsabilidade social desta empresa com outras do setor?

A literatura sugere que a transparência e o alinhamento entre discurso e prática são cruciais para evitar “<i>purpose washing</i>” e manter a confiança dos <i>stakeholders</i>. (Findlay & Moran, 2019)	Acha que a comunicação da empresa sobre responsabilidade social e sustentabilidade é clara e credível?
Diferentes investigações apontam que as MCC são orientadas por princípios éticos, justas, responsáveis, transparentes e sustentáveis. Valorizam a participação dos <i>stakeholders</i> e promovem o diálogo e a cocriação. (Iglesias & Ind, 2016; Abratt & Kleyn, 2023; Keränen et al., 2023)	Que atributos considera mais importantes numa marca consciente ao estabelecer uma relação de parceria?
Autores exploram como as MCC devem evoluir continuamente para responder às expectativas dinâmicas dos <i>stakeholders</i> e manter relevância no mercado. (Guzmán, Ahmad & Johnson, 2024; Vredenburg et al., 2020)	Quais são as suas expectativas que tem em relação ao compromisso da empresa com práticas sustentáveis no futuro?
A literatura sugere que marcas que adotam ativismo autêntico conseguem fortalecer a lealdade dos <i>stakeholders</i> e gerar impacto positivo na sociedade. (Vredenburg et al., 2020)	O envolvimento da empresa em causas sociais impacta a sua decisão de parceria ou consumo?
Pesquisas destacam que a cocriação é um processo fundamental para permitir a consciência em todos os níveis das organizações. (Rindell et al., 2011; Iglesias & Ind, 2020)	O que acha que a empresa poderia melhorar em termos de transparência e envolvimento dos <i>stakeholders</i>?
A literatura sugere que as empresas que implementam estratégias orientadas para o propósito podem inspirar transformações nas práticas de consumo dos clientes. (Hajdas e Kleczek, 2021)	Acredita que as estratégias conscientes promovidas pela empresa o influenciam enquanto <i>stakeholder</i>? Porquê?

Anexo 3 – Codificação da análise de conteúdo das entrevistas

Código	Subcódigo	Descrição	Sources	Referências
Atributos das MCC	Abertura à cocriação	A cocriação é um processo fundamental para permitir a consciência em todos os níveis das organizações. (Rindell et al., 2011; Iglesias & Ind, 2020)	7 C1, C3, F1, F2, F3, E4, E5	12
	Transparência	MCC são orientadas por princípios éticos, são caracterizadas como justas, responsáveis, transparentes e sustentáveis. Valorizam a participação dos <i>stakeholders</i> e promovem o diálogo e a cocriação. (Iglesias & Ind, 2016; Abratt & Kleyn, 2023; Keränen et al., 2023)	9 C1, C3, F2, F3, E1, E2, E4, E5, E6	12
	Liderança e ética	Líderes que agem de acordo com princípios e valores, promovem uma cultura organizacional alinhada com o propósito da marca (Iglesias & Ind, 2016; Keränen et al., 2023).	7 C1, E1, E2, E3, E4, E5, E6	10
	Autenticidade	As ações e o discurso da marca devem estar alinhados. A autenticidade é essencial para gerar confiança. (Findlay & Moran, 2019).	3 E3, E4, E5	4
	Capacidade de influência	Capacidade de influenciar positivamente o comportamento dos consumidores e as práticas do setor (Hajdas & Kleczek, 2021).	4 E1, E4, E5, E6	4
	Tomada de Iniciativa	Atributo mencionado nas entrevistas	3 E2, E3, E5	3
	Confiança	Atributo mencionado nas entrevistas	3 C1, C3, F1	3
	Reputação e credibilidade	As MCC são percebidas como mais credíveis e valiosas pelos <i>stakeholders</i> B2B, especialmente em setores complexos e de relação contínua (Roberts & Merrilees, 2007; Guzmán et al., 2024).	0	0

	Justiça e equidade	Consideração pelo bem-estar de todos os elementos da cadeia de valor (Iglesias & Ind, 2016).	0	0
Desafios das MCC	Investimento inicial elevado	Indicador mencionado nas entrevistas	7 C1, E1, E2, E3, E4, E5, E6	8
	Diversidade de regulamentações	Indicador mencionado nas entrevistas	6 C1, F2, E1, E3, E4, E5	6
	Pressão Externa	Indicador mencionado nas entrevistas	5 E1, E2, E4, E5, E6	6
	Falta de autenticidade e risco de <i>purpose washing</i>	A falta de autenticidade pode levar ao que Findlay e Moran (2019) definem como ‘purpose washing’, um fenómeno em que as marcas são vistas como oportunistas, o que compromete a confiança e a lealdade dos <i>stakeholders</i> .	3 C2, E3, E4	4
	Mudanças estruturais complexas	A responsabilidade social e corporativa pode estar confinada apenas a um departamento da organização (...) e tender a estar desconectada da marca e das estratégias da organização, quando precisa de estar incorporada no núcleo da identidade da marca corporativa, na cultura e nas práticas da empresa. Rindell et al. (2011)	3 E1, E4, E5	3
	Resistência à mudança	Indicador mencionado nas entrevistas	2 E4, E5	3
	Gestão de expectativas	É necessário ressaltar que equilibrar as necessidades dos diferentes grupos de <i>stakeholders</i> exige uma perspectiva de longo prazo, que pode entrar em conflito com a visão de curto prazo de alguns <i>stakeholders</i> específicos. (Keränen et al. 2023)	1 E4	1
	Parceria a longo prazo	Indicador mencionado nas entrevistas	1 C1	1

	Tempo de implementação	Indicador mencionado nas entrevistas	1 E2	1
Benefícios Das MCC	Vantagem competitiva	De acordo com o relatório Meaningful Brands (2023), as marcas consideradas mais relevantes têm um desempenho 57% superior na oferta de benefícios pessoais aos consumidores, quando comparadas com marcas comuns. [...] superando o mercado de ações em 222%.	3 E4, E5, E6	7
	Atração de parceiros estratégicos	Guzmán, Ahmad e Johnson (2024) sublinham que uma forte reputação de responsabilidade social e ambiental pode atrair novos clientes e parceiros de negócios.	3 E4, E5, E6	7
	Alinhamento com expectativas sociais e ambientais	As empresas precisam alinhar-se com essas expectativas para garantir a confiança e a lealdade de clientes e parceiros. Guzmán, Ahmad & Johnson (2024)	5 F1, E1, E4, E5, E6	7
	Reputação e confiança	Uma marca que demonstra compromisso com a ética, a sustentabilidade e a criação de valor constrói relações mais sólidas e duradouras com clientes, fornecedores, colaboradores e a comunidade em geral.” Kumar & Christodouloupoulou (2014); Kapitan et al. (2019)	5 C3, E3, E4, E5, E6	6
	Valor de longo prazo para <i>stakeholders</i>	De acordo com Sheth e Sinha (2015), o valor da marca depende da percepção de uma ampla rede de <i>stakeholders</i> . Assim, a integração de estratégias de responsabilidade social corporativa e o fortalecimento da reputação corporativa não só reforçam a credibilidade da empresa, como também desempenham um papel fundamental no aumento do valor da marca B2B.	3 E4, E5, E6	3
	Possibilidade de	Indicador mencionado nas	2	2

	redução de custos	entrevistas	E4, E5	
Influência das Estratégias Conscientes nos <i>Stakeholders</i>	Influencia <i>Stakeholders</i> Internos	Indicador de que influencia <i>Stakeholders</i> Internos	6 E1, E2, E3, E4, E5, E6	6
	Influencia <i>Stakeholders</i> Externos	Indicador de que influencia <i>Stakeholders</i> Externos	4 C1, C3, F1, F3	4
	Não Influencia <i>Stakeholders</i> Externos	Indicador de que não influencia <i>Stakeholders</i> Externos	2 C2, F2	2
	Não Influencia <i>Stakeholders</i> Internos	Indicador de que não influencia <i>Stakeholders</i> Internos	0	0



FedEx 2024 ESG Report

Contents

Introduction	3	Our people	26
About this ESG report	3	Social governance structure	26
About FedEx	4	Our culture	27
Letter from the CEO	5	Human resource management	28
Our principles	6	Diversity, equity, and inclusion create opportunity	31
Governance structure and ESG risk management	6	Health and safety	34
Corporate integrity and compliance	8	Data appendix	37
Cybersecurity and data privacy	10	Environment	37
Public policy and advocacy	11	Social	41
Supply chain	12	Governance	43
Our planet	13		
Environmental governance structure	13		
Strategic approach and climate change	14		
Vehicle electrification	18		
Sustainable fuels	20		
Aircraft fuel conservation and fleet modernization	21		
Facilities	22		
Sustainable customer solutions	24		



Anexo 6 – Código de Conduta para Fornecedores FedEx



FedEx Supplier Code of Conduct

FedEx is committed to obeying the law and acting with integrity in everything we do, everywhere we do business. Our commitment to maintaining the highest ethical and professional standards is an integral part of our Purple Promise to make every FedEx experience outstanding. It has helped make FedEx one of the most admired companies in the world and one of Ethisphere's World's Most Ethical Companies for 2023.

This commitment to integrity and compliance is expressed in this Supplier Code of Conduct (the "Code"), which outlines the expectations and guidelines that FedEx has for all of its suppliers. We require all our suppliers to commit to principles and standards similar to those outlined below.¹

FedEx also expects its suppliers to abide by all applicable national, state and local laws and regulations. Where local laws or standards differ from this Code, we expect suppliers to commit to the more stringent standards and principles.

Health and Safety

FedEx is committed to maintaining a healthy and safe workplace. We must comply with applicable health and safety laws and policies and prevent unsafe working conditions. This includes maintaining an alcohol-free and drug-free workplace in accordance with FedEx policies and national, state and local laws.

Workplace Security

FedEx is committed to maintaining a safe and secure workplace. We prohibit, and will not tolerate, violent or threatening behavior by or against FedEx team members, suppliers or other individuals. Prohibited activities include intimidation, bullying, stalking, physical assaults and written, spoken or physical threats directed at a team member, supplier, or other individuals.

Equal Opportunity and Anti-Harassment

FedEx is committed to equal opportunity, fairness, respect, and inclusion. We do not tolerate discrimination or harassment based on race, color, ethnicity, national origin, religion, sex, age, genetic information, citizenship, disability, marital status, pregnancy, sexual orientation, gender

¹ The FedEx Supplier Code of Conduct (the "Code") does not apply to companies or their personnel providing services under an Independent Service Provider or Transportation Service Provider Agreement. These Agreements set forth separate contract terms regarding honesty and integrity, safe operating practices, security, anti-harassment, anti-bribery/corruption, human trafficking, conflicts of interest, confidential information, and compliance with applicable laws. Further, certain FedEx supplier contracts may contain specific provisions regarding topics addressed in the Code. This Code is not intended to supersede any provisions in a supplier contract. If there is any inconsistency between specific contract provisions and the Code, the provisions of the contract will control.

Anexo 7 – proGrow *Connected Shopfloor Roadshows*

Subscreva a nossa newsletter e obtenha um teste gratuito de 30 dias sem compromisso!



PRODUTO

SOLUÇÕES ▾

CASOS SUCESSO

PREÇOS

SOBRE NÓS ▾

COMUNIDADE ▾

PT ▾

Agendar reunião →

TESTE JÁ

CONNECTED
SHOPFLOOR

ROADSHOWS

Participe nos nossos roadshows para ver a digitalização em ação, testemunhando em primeira mão como os nossos clientes estão a utilizar a tecnologia para otimizar as suas operações e alcançar resultados de referência na indústria.



Eventos

30 Agosto, 2024

Connected Shopfloor Roadshow:
Impulsionando a eficiência na Iplaz

>



Eventos

5 Março, 2024

Connected Shopfloor Roadshow:
Digitalização em ação na Simoldes

>