



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

SISTEMA DE GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM CASO DE
ESTUDO DA INDÚSTRIA DAS BEBIDAS

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

RITA ISABEL MIRANDA ALMEIDA

julho | 2014



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

SISTEMA DE GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM CASO DE
ESTUDO DA INDÚSTRIA DAS BEBIDAS

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Orientador: Prof. Doutora Fátima David

Coorientador: Prof. Doutora Rute Abreu

RITA ISABEL MIRANDA ALMEIDA

julho | 2014

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste projeto aplicado é o resultado de um longo percurso académico, para o sucesso do qual o contributo de inúmeras pessoas foi imprescindível e sem as quais esta investigação não seria possível.

A todos os que contribuíram de uma forma direta e indireta para a realização do meu projeto aplicado um grande *Bem-Haja* e o desejo de muitas felicidades.

À minha orientadora, Prof.^a Doutora Fátima David, e à minha coorientadora, Prof.^a Doutora Rute Abreu, por toda a sabedoria e conhecimentos partilhados, por todo o apoio, compreensão, orientação e pela disponibilidade prestada ao longo desta etapa.

Aos docentes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG), por me terem fomentado o interesse e transmitido os seus conhecimentos nas diversas matérias do Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão (Ambiente, Qualidade, Segurança e Responsabilidade Social) .

À *Glaciar Industria, S.A.*, minha entidade empregadora, e aos meus colegas de trabalho, pelo apoio, disponibilidade e cedência de informação.

Aos meus Pais, pela educação, dedicação e apoio que sempre me transmitiram, para me proporcionarem um futuro melhor.

À minha família e amigos pelo carinho, incentivo e apoio no decorrer deste projeto aplicado.

RESUMO

As empresas enfrentam, atualmente, crescentes preocupações e desafios, porque, por um lado, a sua responsabilidade social deve ser uma constante preocupação no desenvolvimento da sua atividade económica, aumentando a sua competitividade empresarial e atingindo o bem-estar coletivo e, por outro, enfrentam fortes constrangimentos de recursos, os quais são escassos para necessidades infinitas.

Assim, reconhece-se a necessidade do planeamento, implementação e controlo de um sistema de gestão da responsabilidade social (SGRS), bem como da definição de uma estratégia de sustentabilidade, como determinantes para o sucesso económico, o desenvolvimento social e ambiental da sociedade na qual as empresas se encontram inseridas, no âmbito de um quadro de eficiência, eficácia e economia de recursos, bem como de elevados padrões de qualidade.

Como metodologia de investigação, o presente projeto aplicado propõe, numa primeira parte, uma análise teórica, que através da revisão de literatura contextualiza a responsabilidade social, em geral, e cada sistema integrado de gestão, em particular, quer a nível nacional, quer a nível internacional, nas suas diferentes aspetos, modelos e diretrizes. Numa segunda parte, o projeto aplicado desenvolve uma análise empírica através de um estudo de caso, dado que o mesmo implica uma investigação e conhecimento profundo de uma empresa da indústria de bebidas, com utilização, numa primeira fase, de um método narrativo de tipo interpretativo e numa segunda fase uma análise estatística de tipo construtivo.

Os resultados evidenciam a fase de planeamento do SGRS, suportados nas Normas Portuguesas: NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010a), de uma empresa da indústria de bebidas, onde existem três políticas: comercial; responsabilidade social; e qualidade. Estas políticas defendem a participação de todas as partes interessadas da empresa e uma estratégia de sustentabilidade baseada em critérios de eficiência, eficácia e economia, enquadrados em padrões de elevada qualidade e apoiados em fatores, tais como liderança, aprendizagem contínua, desenvolvimento de parcerias e participação de todos os *stakeholders*.

Palavras-chave: Sistemas Integrados de Gestão, Responsabilidade Social, Indústria das bebidas, Portugal.

ABSTRACT

Firms face, nowadays, increasing concerns and challenges, because, for one side, their social responsibility should be a constant concern in the development of their economic activity, increasing their business competitiveness and achieving the collective well-being and, for other side, facing strong resource constraints, which are scarce for endless needs.

Thus, it is recognized the need for planning, implementation and control the Social Responsibility Management System (SRMS), as well as, the definition of a sustainability strategy as critical to economic success, social and environmental development of the society in which firms are inserted within a framework of efficiency, effectiveness and economy of resources, as well as, higher standards of quality.

As a research methodology, this applied project proposes, in the first part, a theoretical analysis, that through the literature review contextualizes the social responsibility, in general, and the integrated management system, in particular, at national level, and international level, in its various aspects, models and guidelines. In the second part, this applied project develops an empirical analysis through a case study, since it requires research and a thorough profound knowledge of a firm in the beverage industry, using one the first phase a narrative interpretive method type and one the second stage a statistical analysis of constructive type.

The results show the planning phase of the SRMS, supported on the Portuguese Standards: NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) and NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010a), of a firm in the beverage industry, where there are three policies: commercial; social responsibility; and quality. These policies advocate the participation of all firms' stakeholders and the sustainable strategy based on the efficiency, effectiveness and economy criteria, framed in higher quality standards and supported by factors such as leadership, continuous learning, development of partnerships and participation of all stakeholders.

Key words: Integrated Systems Management, Social Responsibility, Beverage Industry, Portugal.

ÍNDICE

	Pág.
Glossário de Siglas	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Quadros	xi
Introdução	1
PARTE I – ANÁLISE TEÓRICA	6
Capítulo 1 – Sistemas Integrados de Gestão.....	7
1.1. Enquadramento.....	7
1.2. Sistema de Gestão da Qualidade.....	9
1.3. Sistema de Gestão da Segurança Alimentar.....	16
1.4. Sistema de Gestão Ambiental.....	22
1.5. Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho.....	29
1.6. Estratégias de Integração dos Sistemas de Gestão.....	34
1.7. Considerações Finais	42
Capítulo 2 – Problemática da Responsabilidade Social.....	44
2.1. Enquadramento	44
2.2. Conceptualização de Responsabilidade Social.....	45
2.3. Modelos de Responsabilidade Social.....	53
2.4. Princípios de Responsabilidade Social	58
2.5. Normas de Responsabilidade Social.....	63
2.6. Considerações Finais	68
PARTE II – ANÁLISE EMPÍRICA	70
Capítulo 3 – Caso de Estudo da Indústria das Bebidas.....	71
3.1. Enquadramento	71
3.2. Caracterização do Setor.....	73
3.3. Apresentação da Empresa em Estudo.....	76
3.4. Análise dos Sistemas de Gestão da Qualidade e da Segurança Alimentar.....	81
3.5. Análise do Sistema de Gestão Ambiental.....	92
3.6. Análise do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho.....	94
3.7. Considerações Finais.....	96

Capítulo 4 – Proposta de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.....	99
4.1. Enquadramento.....	99
4.2. Partes Interessadas do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.....	100
4.3. Política de Responsabilidade Social do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social .	105
4.4. Proposta de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.....	149
4.5. Considerações Finais	158
Conclusões.....	160
Referências Bibliográficas.....	166

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

- ACG – Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda
- ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho
- APIAM – Associação Portuguesa dos Industriais de Águas Minerais Naturais e de Nascente
- ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- CE – Comunidade Europeia
- CES – Conselho Económico e Social
- COM – Comissão Europeia
- EMAS – *Eco Management Audit Scheme*
- EMM – Equipamento de Monitorização e Medição
- EPA – *Environmental Protection Agency*
- ETAR – Estação de Tratamento de Águas Residuais
- FESAHT – Federação dos Sindicatos de Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo
- GRI – *Global Reporting Initiative*
- HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point System*
- IDICT – Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho
- IGM – Instituto Geológico e Mineiro
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- IPCB – Instituto Politécnico de Castelo Branco
- IPG – Instituto Politécnico da Guarda
- IPQ – Instituto Português da Qualidade
- ISHST - Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho
- ISO – *International Organization for Standardization*
- KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*
- MAMAOT - Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território
- MEE - Ministério da Economia e do Emprego
- NERGA – Núcleo Empresarial da Região da Guarda
- NP – Norma Portuguesa
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment Services*
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- ONG – Organização não-governamental
- ONU – Organização das Nações Unidas

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PDCA – *Plan-Do-Check-Act*

PET – Politereftalato de Etileno

PME – Pequena e Média Empresa

PROBERB – Associação Portuguesa de Bebidas Refrescantes Não Alcoólicas

RSE – Responsabilidade Social da Empresa

SA – *Social Accountability*

SAI – *Social Accountability International*

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGRS – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

SGSA – Sistema de Gestão da Segurança Alimentar

SGSST – Sistema de Gestão Segurança e Saúde do Trabalho

SIG – Sistemas Integrados de Gestão

SST – Segurança e Saúde do Trabalho

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

UBI – Universidade da Beira Interior

UE – União Europeia

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo de Melhoria Contínua aplicada à NP EN ISO 22000:2005	20
Figura 2. Evolução Histórica da Gestão Ambiental	24
Figura 3. Fatores de Pressão sobre a Estratégia da Empresa	35
Figura 4. Modelo de Sustentabilidade	35
Figura 5. Ciclo de Melhoría Contínua	40
Figura 6. Visão Integrada da Segurança e Saúde do Trabalho, Qualidade e Ambiente	41
Figura 7. Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Empresarial	46
Figura 8. Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial	54
Figura 9. Modelo de Duas Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial	56
Figura 10. Modelo de Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial	57
Figura 11. Organograma Funcional da Empresa “G”	80
Figura 12. Estrutura Documental de um Sistema Integrado de Gestão	81
Figura 13. Mapa de Processos da Empresa “G”	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Razões para a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade	15
Gráfico 2. Dificuldades na Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade	15
Gráfico 3. Vantagens com a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade	16
Gráfico 4. Distribuição por NUTS II das empresas da Indústria das Bebidas, 2007-2011	73
Gráfico 5. Distribuição da Taxa de Crescimento das Vendas por NUTS II, 2007-2011	74
Gráfico 6. Vendas da Indústria das Bebidas por Mercado, 2011	74
Gráfico 7. Distribuição das Vendas de Águas Engarrafadas em Portugal, 2003-2012	75
Gráfico 8. Distribuição das Vendas por tipo de Bebida, 2008-2012	76
Gráfico 9. Distribuição Espacial das Políticas da Empresa “G”	146

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1. Taxa de Crescimento das Certificações ISO 9001 por Portugal, Europa e Mundo. 2001-2011	11
Quadro 2. Número de Certificações ISO 9001 por País, 2011	11
Quadro 3. Número de Certificações ISO 9001 em Portugal, 2001-2011	12
Quadro 4. Número de Certificações ISO 9001 em Portugal por Setor de Atividade Económica, 2011	12
Quadro 5. Taxa de Crescimento das Certificações ISO 22000 por Portugal, Europa e Mundo. 2008-2011.....	18
Quadro 6. Número de Certificações ISO 22000 por País, 2011	19
Quadro 7. Principais Desastres Ambientais e respetivos Impactos	23
Quadro 8. Taxa de Crescimento das Certificações ISO 14001 por Portugal, Europa e Mundo. 2001-2011.....	27
Quadro 9. Número de Certificações ISO 14001 por País, 2011.....	27
Quadro 10. Número de Certificações ISO 14001 em Portugal, 2001-2011.....	27
Quadro 11. Número de Certificações ISO 14001 em Portugal por Setor de Atividade Económica, 2011.....	28
Quadro 12. Número de Acidentes de Trabalho em Portugal por mês, 2001-2010.....	31
Quadro 13. Número de Certificações por Sistema de Gestão em Portugal, 2010	34
Quadro 14. Objetivos Gerais dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e SST	36
Quadro 15. Correspondência entre NP EN ISO 9001: 2008, NP EN ISO 14001: 2004 e NP 4397: 2008	37
Quadro 16. Principais Diferenças entre NP EN ISO 9001: 2008, NP EN ISO 14001: 2004 e NP 4397: 2008	39
Quadro 17. Abordagem à Responsabilidade Social na perspetiva da União Europeia	49
Quadro 18. Modelo de Desempenho Social Empresarial segundo Wartick e Cochran (1985)	54
Quadro 19. Modelo de Desempenho Social e Empresarial segundo Wood (1991)	55
Quadro 20. Fatores que influenciam o Desempenho Social Empresarial	55
Quadro 21. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005 <i>versus</i> Manual do Sistema de Gestão Integrado	82
Quadro 22. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005 <i>versus</i> Processo de Gestão Documental	82
Quadro 23. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão Documental	83
Quadro 24. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Infraestruturas.....	83

Quadro 25. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005 <i>versus</i> Processo de Gestão de Não Conformidades, Ações Corretivas/Preventivas, Processo de Gestão Política e Estratégica e Processo de Gestão de Auditorias	84
Quadro 26. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Não Conformidades, Ações Corretivas/Preventivas.....	84
Quadro 27. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005 <i>versus</i> Processo de Gestão Política e Estratégica	85
Quadro 28. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão Política e Estratégica	85
Quadro 29. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005 <i>versus</i> Processo de Gestão de Recursos Humanos e Processo de Gestão de Infraestruturas	86
Quadro 30. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Recursos Humanos.....	87
Quadro 31. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Compras.....	87
Quadro 32. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão da Produção.....	88
Quadro 33. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão Logística	88
Quadro 34. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Clientes.....	89
Quadro 35. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Concepção e Desenvolvimento.....	89
Quadro 36. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Equipamentos de Monitorização e Medição.....	89
Quadro 37. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Auditorias.....	90
Quadro 38. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão da Segurança Alimentar.....	90
Quadro 39. Distribuição dos Acidentes de Trabalho na Empresa “G”, 2010-2013.....	95
Quadro 40. Identificação das Partes Interessadas da Empresa “G”	100
Quadro 41. Classificação das Partes Interessadas da Empresa “G”	101
Quadro 42. Análise SWOT dos Sistemas Integrados de Gestão da Empresa “G”	106
Quadro 43. Coeficientes de Correlação <i>Spearman Rho</i>	123
Quadro 44. Testes Estatísticos de Robustez	144
Quadro 45. Distribuição das Variáveis por Componente Principal.....	145
Quadro 46. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível da Gestão de Topo.....	151
Quadro 47. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível da Ética e da Transparência.....	151
Quadro 48. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível da Cadeia de Valor.....	152
Quadro 49. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível do Ambiente.....	153
Quadro 50. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível da Comunicação.....	153
Quadro 51. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível do Desenvolvimento Social.....	154



INTRODUÇÃO

Introdução

A globalização e a exigência de uma maior transparência nos negócios forçam as empresas a adotar uma postura mais responsável e a (re)considerarem a sua forma de atuar numa sociedade em que o bem-estar dos cidadãos e o consumo desenfreado são paralelos (David *et al.*, 2009). De facto, existe um vasto leque de empresas que comprovam que a prossecução de determinadas estratégias económicas deve cada vez mais ter um impacto significativo na sua responsabilidade social.

A crescente responsabilidade social das empresas para que desenvolvam uma prática coerente com a defesa teórica das boas práticas, alinhando as suas atuações com as prioridades de negócio, deve responder ao que o meio ambiente espera delas, sendo por isso inquestionável. As empresas enfrentam crescentes preocupações e desafios, por um lado, porque os recursos são escassos e as suas necessidades infinitas, e, por outro, porque a sua responsabilidade social deve ser uma constante preocupação na realização da sua atividade económica, aumentando a sua competitividade empresarial e atingindo o bem-estar coletivo.

Assim, reconhece-se que o sistema de gestão da responsabilidade social (SGRS) e a sua estratégia de sustentabilidade são determinantes para o sucesso económico, o desenvolvimento social e ambiental da sociedade em que as empresas se encontram inseridas, sem o qual não seria possível às mesmas atingir a sua eficiência e eficácia económica. Como afirma Mintzberg (1983), a responsabilidade social envolve um conjunto complexo e contraditório de necessidades ao longo do ciclo de vida da empresa, pelo que depende da sua influência responder, melhor ou pior, às necessidades sociais.

Como tal, a implementação de um SGRS numa empresa contribui para o aumento da produtividade e competitividade, visto que os princípios deste sistema de gestão baseiam-se em estratégias de sustentabilidade que contemplam fatores económicos, sociais e ambientais, os quais são interdependentes e indissociáveis. Além disso, o crescimento económico só será exequível se estiver fundamentado em bases sólidas, pelo que deve existir um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas que passem por resoluções ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e economicamente praticáveis (Lewis, 2003).

Nessa perspetiva, uma ação social bem desenvolvida assegura a qualquer empresa uma posição de destaque na sociedade onde atua, sendo este um fator perentório na auto preservação empresarial. Com imagem revigorada, a empresa torna-se mais conhecida e fatura mais, os seus produtos, serviços, e sobretudo sua marca adquire maior visibilidade, aceitação e potencialidade, os clientes ficam satisfeitos por comprar produtos de uma empresa que se distingue pela responsabilidade social, os fornecedores e funcionários sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa socialmente responsável, o governo e a sociedade civil tornam-se parceiros desta empresa em seus empreendimentos sociais e os concorrentes reconhecem o ganho de valor da mesma. Assim sendo, com uma imagem empresarial fortalecida, sujeita a poucos riscos, a empresa encaminha a sua busca da competitividade para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia (Melo Neto, 2001).

No entanto, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não é uma preocupação nova, na medida em que nos últimos 15 anos tem vindo a ganhar um novo impulso, pois o conceito de RSE emerge do debate despoletado pela globalização sobre a relação das empresas com a sociedade. De facto, é um conceito sucessor de práticas antigas e produto de uma nova abordagem, que tem o seu epicentro na aceitação generalizada do objetivo global do desenvolvimento sustentável, definido por Dalal-Clayton & Bass (2002) como:

“o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”.

O **objetivo principal** desta investigação é planear um sistema de gestão da responsabilidade social (SGRS), suportado nas normas portuguesas: NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010a), tendo por base um caso de estudo da indústria das bebidas, nomeadamente de comercialização e engarrafamento de águas de nascente, águas de nascente gaseificadas e refrigerantes. Isto porque, é fundamental que a empresa em estudo caminhe para a implementação da certificação no âmbito da NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b) relativa a um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, bem como no âmbito da NP EN ISO/IEC 14001: 2004 (IPQ, 2010c) relativa ao Sistema de Gestão Ambiental, os quais são sistemas de gestão que influenciam a gestão da responsabilidade social.

De facto, a implementação de um SGRS na empresa em estudo será relevante atendendo à globalização com que as empresas se deparam e à crescente competitividade dos mercados, com novas necessidades e poucos recursos disponíveis. Nestes termos, como **metodologia de investigação** recorreu-se, para a análise teórica, à revisão de literatura científica e normativos

legais para contextualizar a temática dos sistemas integrados de gestão (ao nível da qualidade, segurança alimentar, ambiente e segurança e saúde do trabalho), em geral, e da responsabilidade social das empresas, em particular. Para a concretização da análise empírica, recorreu-se ao método do caso de estudo por o mesmo implicar um conhecimento profundo da realidade a investigar (Yin, 1984), com recurso numa primeira fase a um método narrativo de tipo interpretativo (Creswell, 2013) e numa segunda fase a uma análise fatorial, seguindo-se o procedimento de análise dos componentes principais (ACP). Segundo Hair *et al.* (2005a; 2005b), este último procedimento permite metodologicamente resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores.

Como **estrutura do projeto aplicado** apresentam-se quatro capítulos, que pretendem outorgar coerência ao desenvolvimento do mesmo, agrupando-se em duas partes, que se relacionam entre si. A primeira parte é constituída por dois capítulos, relativos à análise teórica, e a segunda parte é constituída por dois capítulos adicionais, relativos à análise empírica.

No primeiro capítulo efetua-se uma análise teórica dos sistemas integrados de gestão, nomeadamente em termos do sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão da segurança alimentar, sistema de gestão ambiental e sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho, bem como as estratégias destes mesmos sistemas.

No segundo capítulo, tendo subjacente a área dos sistemas integrados de gestão, apresenta-se uma revisão da literatura científica e dos normativos legais sobre a problemática da responsabilidade social e do respetivo sistema de gestão, particularizando-se a conceptualização da responsabilidade social, seus modelos, princípios e normas em vigor para a sua aplicação.

No terceiro capítulo, considerando o caso de estudo em referência, realiza-se a análise dos sistemas integrados de gestão com aplicação na mesma, antecedidos da caracterização do setor das bebidas, por ser nele se integrar a empresa em estudo, além da apresentação da estrutura organizacional da própria empresa.

No quarto, e último, capítulo evidencia-se a metodologia seguida para analisar o caso de estudo, com vista à concretização de um sistema de gestão da responsabilidade social empresarial, para além de se discutirem os resultados obtidos.

Por fim, apresenta-se uma conclusão da investigação, que pretende sintetizar o trabalho realizado, de forma a contribuir para a definição de um sistema de gestão da responsabilidade social aplicado. Adicionalmente, são apresentadas as limitações do estudo e algumas possibilidades de investigação futura.



PARTE I
ANÁLISE TEÓRICA

Sistemas Integrados de Gestão

1.1. Enquadramento

Num mundo cada vez mais globalizado, caracterizado por uma crescente competitividade empresarial, surge uma acentuada preocupação das empresas com a sua imagem e com a qualidade dos seus produtos, bem como em demonstrar aos seus clientes e à sociedade em geral a preocupação com o ambiente, com a segurança e saúde do trabalho e com a sustentabilidade dos seus recursos.

Neste contexto, as empresas para resistirem a este mercado extremamente competitivo têm de constantemente se adaptar a novas tecnologias, novas leis, mudanças de estilos de vida, à conseqüente entrada no mercado de multinacionais modernas e bem equipadas e ao desenvolvimento dos sistemas de gestão e da informação.

Para tal, necessitam de implementar sistemas de gestão que sejam sólidos e que evidenciem e garantam a sua conformidade a vários níveis, através da implementação de normas internacionalmente reconhecidas. As normas mais conhecidas são a NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade, a NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) de Gestão Ambiental e a *Occupational Health and Safety Assessment Services* 18001 (OHSAS, 2007) referente a Sistemas de Gestão de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional, sendo que para este âmbito não existe uma norma ISO (*International Organization for Standardization*), apenas uma NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b).

A NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b), constituiu um “tronco comum” para outras normas que emergiram posteriormente, a NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) para a Gestão Ambiental, a OHSAS 18001 (OHSAS, 2007) para Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional, a *Social Accountability* 8000 (SAI, 2008) para a Responsabilidade Social e a NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) para a Segurança Alimentar. Estas normas, ao designarem requisitos técnicos de gestão ao nível de uma determinada empresa, servem de referencial às empresas para facilitar as suas transações comerciais.

A certificação das empresas através do cumprimento dos requisitos das normas permite evidenciar princípios comuns, em mercados de culturas e valores muito distintos, tornando, assim, o conceito da qualidade mais abrangente, caminhando-se para a era do “cumprimento das especificações” e do “desenvolvimento sustentável” (Branco, 2008).

Desta forma, a satisfação dos clientes, internos e externos, a qualidade dos produtos/serviços, a proteção do meio ambiente, a par da saúde e segurança dos colaboradores, assumem uma relevância estratégica nas empresas, dado que o não cumprimento desses requisitos pode colocar em causa a viabilidade e sobrevivência das mesmas, sendo portanto a integração dos sistemas de gestão uma prática recorrente em muitas empresas.

No entanto, a prática dos Sistemas Integrados de Gestão é recente, tendo em Portugal cerca de uma década a sua implementação, obrigando a um conhecimento multidisciplinar dos conteúdos de cada sistema, assim como dos requisitos das respetivas normas. Para Pinto (2012: 57), um Sistema Integrado de Gestão:

“pode ser definido com o conjunto de processos que individualmente ou combinados, possibilitam a uma organização implementar e controlar as suas práticas de gestão, na prossecução da política e objetivos estabelecidos e comprovar o seu desempenho e os resultados obtidos em matérias Qualidade, Ambiente e Segurança”.

Nestes termos, este capítulo centra-se, essencialmente, numa abordagem teórica ao sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão da segurança alimentar, sistema de gestão ambiental e sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho, ao nível da sua implementação, passando pela realidade de cada uma em Portugal, finalizando o capítulo com as estratégias de integração dos mesmos.

Por último, tecem-se algumas considerações finais acerca dos Sistemas Integrados de Gestão, a sua atual importância no mundo dos negócios, através da sua implementação e integração, que conduzem a uma nova era, centrada no desenvolvimento sustentável, implicando não só o desenvolvimento económico da empresa, mas também a defesa do ambiente e a adoção e promoção de práticas socialmente responsáveis e que visam a colocação num mesmo patamar dos princípios sociais, económicos e ambientais, constituindo um modelo de desenvolvimento sustentável.

1.2. Sistema de Gestão da Qualidade

Com a globalização da economia, as empresas sofreram mudanças radicais, desde a necessidade de qualificação da mão-de-obra, à gestão da qualidade dos produtos e serviços oferecidos a consumidores cada vez mais exigentes, pelo que a qualidade de excelência dos produtos e serviços tornou-se numa nova arma contra a concorrência. A qualidade é para as empresas não só um fator estratégico, mas também uma prioridade. Para tal, as empresas de sucesso acompanham as propensões do consumidor para continuamente melhorarem o seu sistema de gestão da qualidade, permitindo que os objetivos e disposições das mesmas estejam alinhados com as dos seus clientes.

De acordo com Carapeto e Fonseca (2006), a evolução da qualidade passou por quatro etapas, a Qualidade através da inspeção, o Controlo estatístico da Qualidade, a Garantia da Qualidade e a Qualidade como estratégia competitiva. Antes da revolução industrial, os artesãos europeus estavam organizados em associações que tinham regras rigorosas para a qualidade dos seus produtos e serviços, o artesão produzia, vendia e estava a par da satisfação dos clientes, caracterizando-se por um compromisso individual (Neto *et al.*, 2008).

Segundo Neto *et al.* (2008), estes artesãos, com a revolução industrial, tornaram-se donos de lojas de artesanato ou operários de fábricas, que desempenhavam muitas vezes a função de supervisores de produção, deixando desta forma de haver um comprometimento individual para passar a existir um resultado global do trabalho. Nesta época, a qualidade dos produtos ficou dependente dos operadores e dos supervisores de produção, em que os produtos defeituosos eram retrabalhados ou sucateados. Contudo, em meados da década de 1920, tornou-se perceptível que a inspeção dos produtos acabados, o reprocessamento ou o sucatear dos produtos defeituosos, não era um processo económico e como tal a qualidade chegou aos processos através do controlo estatístico da qualidade.

Walter Shewhart, estatístico dos Laboratórios Bell, encarado por muitos como o pai da Gestão da Qualidade, desenvolveu ferramentas, que são utilizadas ainda nos dias de hoje, como as cartas de controlo, as técnicas de amostragem e o plano de deméritos para o produto final. A expansão destes métodos deu início à existência nas empresas de departamentos da qualidade e engenheiros de controlo de qualidade (Neto *et al.*, 2008).

Segundo Baía (2010), no fim da Segunda Guerra Mundial, o Japão estava destruído e os seus produtos não tinham qualidade, no entanto jovens empresários iniciaram um movimento que tinha

como intuito construir uma nova nação, com base em conceitos de qualidade utilizadas no Ocidente e através da utilização de novas ferramentas, conhecidas como *Kaizen*. Estas ferramentas, baseavam-se no princípio de um sistema de melhoria contínua das empresas, onde todos os funcionários, desde a gestão de topo aos operários, contribuíam para a melhoria contínua do sistema (Oliveira, 2006).

Em 1970, surgiu no Ocidente, a Era da Qualidade Total, em resposta à entrada nos mercados americanos dos produtos japoneses de elevada qualidade. Esta Era caracterizou-se pela satisfação total das necessidades e expectativas dos clientes, sendo este o fator fundamental para o aumento da competitividade dos mercados (Baía, 2010). Desta forma, a qualidade passa a ser considerada para as empresas como uma estratégia de negócio, que envolve todos os setores e departamentos, mesmo os que não estão diretamente relacionados com a produção, como as vendas e as finanças (Baía, 2010).

Esta época foi marcada pela intervenção de vários “gurus” da qualidade, como Deming, Juran, Crosby e Feigenbaum, os quais influenciaram as empresas através da divulgação de técnicas e métodos ainda utilizados atualmente (Neto *et al.*, 2008). Segundo este autor, na década de 80, verificou-se a consolidação de dois importantes sistemas: nos Estados Unidos o Prémio Malcolm Baldrige, prémio nacional da qualidade; e na Europa, lançou-se a primeira edição da série ISO 9000.

A *International Organization for Standardization (ISO)* é uma entidade internacional criada em 1947, com sede em Genebra, Suíça, sem fins lucrativos, de organismos de normalização nacionais de mais de 140 países, entre as quais faz parte o Instituto Português da Qualidade (IPQ). Esta entidade tem como finalidade promover o comércio mundial, eliminando barreiras e para tal, desenvolve e publica normas internacionais, bem como outros documentos, como especificações técnicas, relatórios técnicos, especificações públicas, acordos e workshops internacionais, sobre os mais variados assuntos.

A primeira versão da série ISO 9000 teve origem na norma inglesa - BS 5750, procedente de normas militares (Neto *et al.*, 2008). A primeira versão de 1987 deu origem a três normas certificáveis: NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b); ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004: 2000 (IPQ, 2000); e ISO 9005: 2005 (IPQ, 2005a). Desde a primeira publicação, as normas da série 9000, tiveram mais revisões, especificamente em 1994, 2000, 2008, 2010 e a próxima que será publicada em 2015. Esta série de normas são as publicações ISO mais conhecidas e têm sido muito utilizadas

pelas empresas para criarem segurança nos seus clientes e outras partes interessadas (APCER, 2010).

Segundo a ISO *Survey* de 2011 (ISO, 2011) verificou-se um aumento significativo na certificação NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) existindo 1.111.698 organizações mundialmente certificadas. No Quadro 1 apresentam-se às taxas de crescimento das certificações NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b), em Portugal, na Europa e no Mundo, entre 2001 e 2011.

Quadro 1. Taxa de Crescimento das Certificações ISO 9001 por Portugal, Europa e Mundo, 2001-2011

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Portugal	0,0%	23,7%	11,6%	38,5%	23,0%	0,5%	-9,7%	-2,9%	-1,5%	10,6%	-17,0%
Europa	0,0%	9,0%	-17,0%	32,0%	18,0%	10,0%	4,0%	6,0%	10,0%	6,0%	-7,0%
Mundo	11,0%	10,0%	-11,0%	33,0%	17,0%	16,0%	6,0%	3,0%	9,0%	5,0%	-1,0%

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

De acordo com os dados anteriormente apresentados, verifica-se que na última década, o ano que registou uma maior crescimento de certificações em Portugal foi 2004, ano onde igualmente se registou na Europa e no Mundo um acréscimo, contrariamente ao que aconteceu no ano anterior (ano de 2003), em que se verificou um crescimento em Portugal e na Europa. Porém, no Mundo registou-se um decréscimo significativo ao longo do período 2001-2011. Assim, verifica-se que em 2011 se registou um ligeiro decréscimo na Europa e no Mundo, sendo mais acentuado em Portugal devido à crise económica.

No Quadro 2 observa-se o número de certificações ISO 9001 por país em 2011. Para além da conjuntura económica do país, a certificação ISO 9001 é justificada por outros fatores.

Quadro 2. Número de Certificações ISO 9001 por País, 2011

País	Nº de Certificações
China	328.213
Itália	171.947
Japão	56.912
Espanha	53.057
Alemanha	49.540
Inglaterra	43.564
Índia	29.574
França	29.215
Brasil	28.325
República da Coreia	27.284
Portugal	4.638

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

Num contexto mais global, tal como se evidencia no Quadro 2, a República Popular da China é o país com maior número de certificações em NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b), seguindo-se a Itália e o Japão. Todavia, a Itália é o país que registou o maior crescimento de certificações neste referencial normativo. Contudo, em 2011, em Portugal o número de certificações no âmbito da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) ascendeu a 4.638, tal como se evidencia no Quadro 3.

Quadro 3. Número de Certificações ISO 9001 em Portugal, 2001-2011

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Portugal	2.474	3.061	3.417	4.733	5.820	5.851	5.283	5.128	5.051	5.588	4.638

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

As certificações relativas a Portugal, expressas no Quadro 3, confirmam que maioritariamente o número de certificações NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) aumentou 39% em 2004, 24% em 2002 e 23% em 2005 e diminuiu 3% em 2008, 2% em 2009 e 17% em 2011. Quanto à distribuição das certificações NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) em Portugal por setor de atividade económica, verifica-se no Quadro 4 que, em 2011, o setor de atividade económica que regista o maior número de certificações NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) é o Comércio por grosso, retalho e reparação de veículos automóveis (673), seguido do setor da Construção (435) e o do setor dos Metais básicos e produtos metálicos (385), tendo o setor dos Produtos alimentares, bebidas e tabaco registado 146 certificações.

Quadro 4. Número de Certificações ISO 9001 em Portugal por Setor de Atividade Económica, 2011

Setor de Atividade Económica	Nº de Certificações
Comércio por grosso e retalho, reparação de veículos automóveis	673
Construção	435
Metais básicos e produtos metálicos	385
Saúde e trabalho social	361
Outros serviços	358
Produtos alimentares, bebidas e tabaco	146

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

Neste contexto, afirma-se que de uma forma geral, o “movimento” de certificação teve início nos setores industriais, existindo atualmente organizações certificadas em praticamente todos os setores dos serviços (Branco, 2008). No seguimento desta tendência, o objetivo principal da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) é que uma empresa demonstre a permanente satisfação dos clientes através:

“aptidão, para de forma consistente, e proporcionar produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis”.

Para tal, a NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) está suportada em oito princípios da gestão da qualidade, definidos na ISO 9000:2005, que foram desenvolvidos e assentes na década de 90 pela ISO, refletindo o pensamento de muitos “gurus” da qualidade como Deming, Juran, Crosby, entre outros. Segundo a APCER (2010), os oito princípios baseiam-se:

- **Focalização no cliente:** as empresas dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas;
- **Liderança:** os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação das empresas, pelo que deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos das mesmas;
- **Envolvimento das pessoas:** as pessoas, em todos os níveis, são a essência das empresas e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício das próprias;
- **Abordagem por processos:** um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo;
- **Abordagem da gestão como um sistema:** identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que as empresas atinjam os seus objetivos com eficiência e eficácia;
- **Melhoria contínua:** a melhoria contínua do desempenho global das empresas deverá ser um objetivo permanente;
- **Abordagem à tomada de decisão baseada em factos:** as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações;
- **Relações mutuamente benéficas com fornecedores:** as empresas e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Os princípios anteriores devem estar sempre presentes numa empresa, pois estão diretamente relacionados com os requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b), os quais se forem devidamente implementados acrescentam valor às empresas e às partes interessadas (clientes, fornecedores, entre outros). Com base nos princípios anteriormente mencionados, uma empresa que

implementou um sistema de gestão da qualidade pela NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) deve ser capaz de demonstrar que (APCER, 2010):

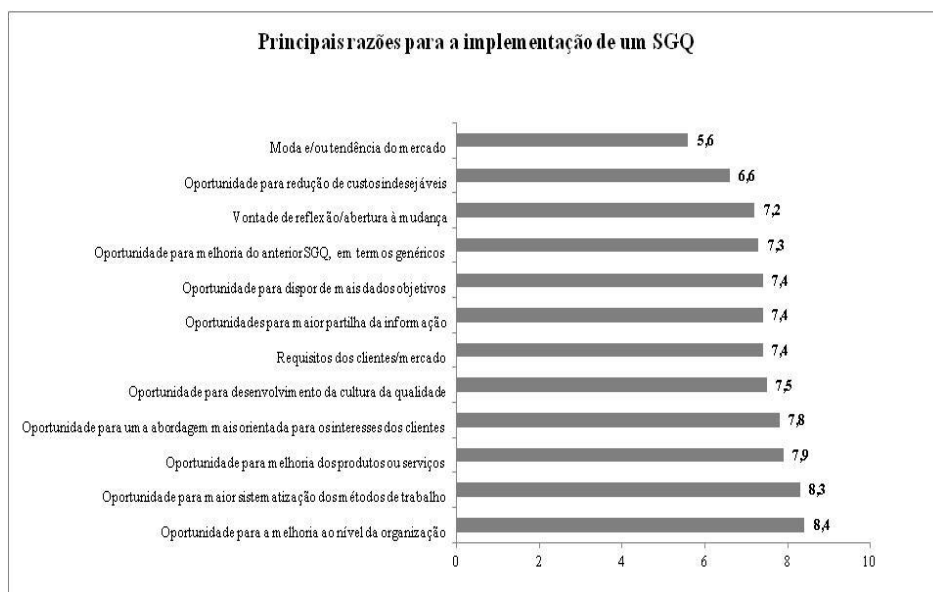
- Tem conhecimento dos requisitos do cliente e suas expectativas, em requisitos específicos do produto, incluindo a sua conceção e desenvolvimento;
- Tem conhecimento dos requisitos estatutários e regulamentares afetos à sua área de negócio, seus produtos e serviços;
- Fornece consistentemente produtos conformes, de acordo com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares;
- Empenha-se em prevenir e não se limita a corrigir apenas os problemas;
- Monitoriza a satisfação dos clientes;
- Melhora continuamente a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade.

A NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e seus requisitos são aplicáveis a qualquer empresa, independentemente do tipo, dimensão e produtos que produza. No entanto, a forma e o grau de dificuldade na sua implementação não é o mesmo para todas, dependendo da especificidade e natureza de cada uma, quer em termos de abrangência, quer das atividades que influenciam a qualidade do produto ou serviço fornecido.

Nesse sentido, as razões que conduzem uma empresa a seguir para a certificação da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) podem ser classificadas em internas e externas. As motivações internas estão relacionadas com as melhorias organizacionais internas. As motivações externas estão relacionadas, principalmente, com as questões promocionais e de marketing, pressões do cliente e com a evolução do mercado.

Segundo Branco (2008), as empresas certificadas na vertente da gestão da qualidade em Portugal justificam a implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) com base em três principais razões: oportunidade para melhoria a nível da organização; oportunidade para uma maior sistematização dos métodos de trabalho; e a oportunidade para a melhoria dos produtos ou serviços (Gráfico 1).

Gráfico 1. Razões para a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Branco (2008).

Também de acordo com Branco (2008), as principais dificuldades na implementação de um sistema de gestão da qualidade foram: a disponibilidade de tempo; a dificuldade de implementação dos requisitos relativos a tratamento de não conformidades e a ações corretivas e preventivas; e a falta de envolvimento da gestão de topo (Gráfico 2).

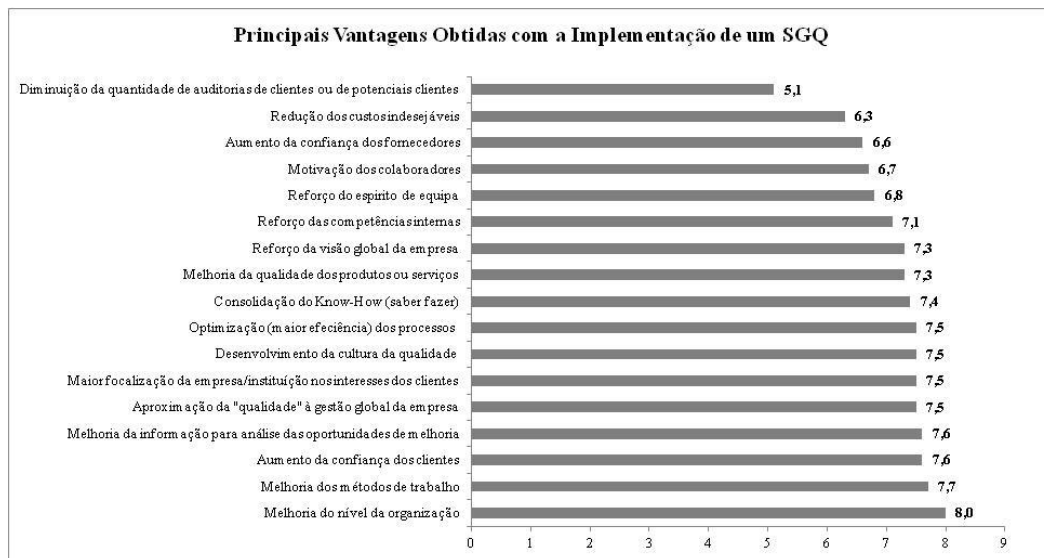
Gráfico 2. Dificuldades na Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Branco (2008).

Na continuidade da análise do mesmo estudo, verifica-se que apesar das dificuldades sentidas, as vantagens obtidas com a implementação de um sistema de gestão da qualidade numa empresa são expressas no Gráfico 3, destacando-se: a melhoria do nível da organização; a melhoria dos métodos de trabalho; e o aumento da confiança dos clientes.

Gráfico 3. Vantagens com a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Branco (2008).

Em resumo, constata-se que as principais razões que motivam a implementação de um SGQ são internas e que as vantagens obtidas estão relacionadas com as motivações da sua implementação já que as duas principais vantagens enumeradas foram melhorias internas. No entanto, entre as principais dificuldades estão a disponibilidade de tempo, a dificuldade de implementação dos requisitos relativos a tratamento de não conformidades, ações corretivas e preventivas e a falta de envolvimento da gestão de topo. Também, não se pode deixar de mencionar os gastos elevados de implementação e manutenção do sistema e a falta de recursos humanos e materiais.

1.3. Sistema de Gestão da Segurança Alimentar

A crescente atenção e informação do consumidor relativamente às questões de higiene e segurança alimentar e a existência de obrigações legais nacionais e europeias - por exemplo o Regulamento (CE) nº 852/2004, de 29 de Abril do Parlamento Europeu e do Conselho (CE, 2004) - criaram a necessidade das unidades de engarrafamento de bebidas implementarem Sistemas de Análise de

Perigos e Pontos Críticos de Controlo (ou em inglês, *Hazard Analysis and Critical Control Point System* (HACCP), para garantir produtos e/ou serviços alimentares seguros.

A transmissão de doenças através do consumo de alimentos constitui um problema sério ao nível de saúde pública. Quando um consumidor adquire um bem alimentar e/ou bebida, confia a terceiros todas as decisões respeitantes à produção desse produto, como tal as unidades de produção assumem a obrigação de garantir a higiene e a segurança dos produtos alimentares aos seus clientes.

Para atender a essa necessidade, as exigências dos consumidores e dos países parceiros, quer a nível comercial, quer a nível da segurança alimentar dos produtos, obriga as empresas a implementar mecanismos eficazes que lhes permitam demonstrar a todas as partes interessadas a garantia da produção de produtos seguros, torna-se fundamental o cumprimento da legislação vigente e a implementação de um sistema que demonstre tal conformidade.

Assim, reconhece-se que um dos referenciais mais conhecidos neste âmbito é a NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), que auxilia os profissionais do setor alimentar a garantir a todas as partes interessadas o fornecimento de produtos garantidamente seguros e com qualidade. A família ISO 22000 é constituída por um conjunto de normas relativas a sistemas de gestão da segurança alimentar, sendo a primeira de uma série de normas que inclui os seguintes documentos:

- ISO/TS 22004 (ISO, 2005), Sistemas de gestão da segurança alimentar - Orientação sobre a aplicação da ISO 22000: 2005;
- ISO/TS 22003: 2007 (ISO, 2007a), Sistemas de gestão da segurança alimentar - Requisitos para organismos de auditoria e certificação de sistemas de gestão de segurança alimentar;
- ISO 22005: 2007 (ISO, 2007b), Rastreabilidade na cadeia de alimentação animal e humana - inclui princípios gerais e orientações para a conceção e desenvolvimento de sistemas.

Mediante o exposto, a NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), publicada a 1 de Setembro, é a mais importante norma desta família, abrangendo a implementação de sistemas de gestão da segurança alimentar (SGSA), que inclui um conjunto de requisitos acordados numa abordagem internacional, desenvolvido pela ISO, por peritos da indústria alimentar, em conjunto com representantes de entidades internacionais especializadas e em estreita cooperação com a Comissão do *Codex Alimentarius* (Frost, 2005).

Neste sentido, a NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) descreve os requisitos para uma empresa poder implementar um SGSA, permitindo munir a empresa da capacidade de controlar os perigos associados à segurança alimentar e garantir o fornecimento de produtos alimentares seguros aos consumidores (Paiva e Meneses, 2007).

Como tal, uma das grandes vantagens da referida norma é a sua abrangência, comparativamente a outros referenciais de segurança alimentar, uma vez que se pode aplicar a todos os setores e todas as empresas da cadeia alimentar, incluindo a produção de embalagens para contacto com géneros alimentícios. Este último tipo de empresas é muito recorrente no setor em estudo, uma vez que produz em grande parte as suas próprias garrafas de plástico.

Neste contexto, concorda-se que os consumidores estão nos dias de hoje cada vez mais exigentes, preocupando-se não só pela garantia da qualidade e segurança alimentar dos produtos comprados, mas também com o seu impacto ambiental, o respeito pelos direitos humanos, pretendendo garantias ao nível de todos os aspetos envolvidos, desde as condições de higiene em que foram produzidos, ao respeito dos direitos básicos dos trabalhadores e aos impactos ambientais que essa atividade gerou (Ferro, 2007). Como tal, torna-se fundamental que a implementação de um sistema de gestão da segurança alimentar seja integrada com outros sistemas de gestão que evidenciem a conformidade da indústria das bebidas aos vários níveis de gestão.

No Quadro 5 apresenta-se a taxa de crescimento das certificações ISO 22000 em Portugal, Europa e Mundo no período 2008-2011, constatando-se que a implementação do sistema de segurança alimentar tem sofrido ao longo destes últimos quatro anos em Portugal um crescimento, com exceção do ano de 2009 em que se verificou um ligeiro decréscimo contrariamente ao que se verificou na Europa e no Mundo.

Quadro 5. Taxa de Crescimento das Certificações ISO 22000 por Portugal, Europa e Mundo, 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
Portugal	174%	-2%	42%	8%
Europa	77%	24%	17%	13%
Mundo	99%	69%	34%	8%

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

No entanto, tal como se pode observar no Quadro 6, é de salientar que o número de dados disponíveis na ISO Survey é de apenas quatro anos, pois trata-se de uma norma recente (publicada

em 2005), não permitindo obter conclusões concretas acerca da tendência da implementação da norma.

Quadro 6. Número de Certificações ISO 22000 por País, 2011

País	Nº de Certificações
China	6.526
Grécia	1.214
Romania	1.100
Índia	982
Itália	945
Turquia	665
Polónia	573
Japão	512
Taipei	502
França	460
Portugal	157

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

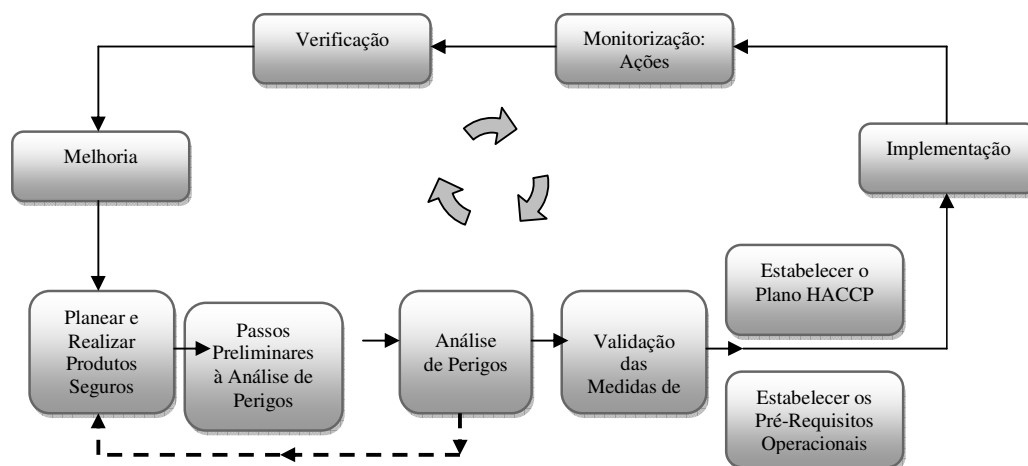
No Quadro 6 analisam-se os dados a nível mundial relativos a 2011, verificando-se que a China é o país que se encontra no top três da tabela dos dez países com maior número de certificações em NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), seguindo-se a Grécia e a Romania, tendo Portugal registado 157 certificações. Por conseguinte, a aplicação de um sistema de gestão da segurança alimentar é compatível com os sistemas de garantia da qualidade, das normas da série ISO 9000, gestão ambiental, gestão da higiene e segurança do trabalho, assim como da responsabilidade social.

Segundo a estrutura da NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), essa norma permite às empresas alinhar o SGSA com outros sistemas de gestão, integrando diferentes sistemas num sistema de gestão único, dada a abordagem por processos implicitamente estruturada na norma e metodologia HACCP, assim como, adicionalmente na metodologia “*Plan-Do-Check-ACT*” (PDCA), tal como evidencia a Figura 1 (APCER, 2011).

Ao atender ao anteriormente referido, pode considerar-se que o sistemas da segurança alimentar se torna mais eficaz quando implementado, operado, atualizado e revisto dentro de um sistema de gestão organizado e integrado em outros sistemas de gestão, assim como nas atividades globais da empresa, garantindo o máximo benefício para a empresa e as suas partes interessadas (APCER, 2011). Os benefícios ao nível da imagem e prestígio associadas à melhoria e otimização de processos e procedimentos integrados tornam-se numa vantagem competitiva muito relevante.

No mesmo seguimento considera-se, que nos dias de hoje, o negócio agroalimentar, passa por um período de grande transformação e que exerce um papel fundamental no desenvolvimento socioeconómico de um país, dado que a transformação de matérias-primas alimentares em produtos elaborados de maior valor agregado é uma tendência nos mercados, verificando-se uma crescente procura por alimentos saudáveis e seguros, para atender a uma população cada vez mais exigente (Ferro, 2007).

Figura 1. Ciclo de Melhoria Contínua aplicada à NP EN ISO 22000: 2005



Fonte: APCER (2011).

Assim, confirma-se que a aplicação de um sistema de gestão da segurança alimentar facilita a inspeção por parte das autoridades competentes e promove a comercialização internacional, devido ao aumento de confiança na qualidade dos produtos. A reputação e o sucesso de uma marca depende da segurança dos produtos independentemente da sua localização na cadeia alimentar, competindo à empresa ter estabelecido um sólido sistema de gestão da segurança alimentar e implementado um sistema de boas práticas para minimizar os riscos do produto.

A segurança alimentar é um requisito fundamental para os consumidores, constituindo por isso, cada vez mais, uma preferência para todos os intervenientes do setor das bebidas, ao longo de toda a cadeia de abastecimento, do produtor até ao consumidor. A União Europeia (UE) atenta a estas preocupações tem emitido legislação diversa sobre este assunto (APIAM, 2013a).

Ao nível da indústria das bebidas, uma das mais regulamentadas, a legislação incide tanto na qualidade alimentar quanto na segurança alimentar, obrigando as Diretivas da União Europeia, complementadas pela legislação própria e específica de cada Estado-membro, a um

conjunto de disposições que proporcionam ao consumidor final a certeza que dispõe de um alimento saudável e seguro (APIAM, 2013a).

A regulamentação técnico-sanitária da indústria das bebidas embaladas especifica as manipulações permitidas e as ações de autocontrolo exigidas para a correta elaboração do produto, tornando-se portanto fundamental por parte da indústria deste setor o cumprimento rigoroso de todas as regras, sobre pena de a sua marca ser associada a problemas de segurança alimentar que conseqüentemente conduzem à perda de clientes devido à falta de confiança no seu produto. De facto, a segurança alimentar é fundamental para a estabilidade de uma empresa e conseqüentemente para a sua sustentabilidade.

Nesse sentido, tendo-se verificado entre a NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) e os outros referenciais de segurança alimentar a ausência de uma lista detalhada dos requisitos de boas práticas, a Associação Portuguesa dos Industriais de Águas Minerais Naturais e de Nascente (APIAM) e a Associação Portuguesa de Bebidas Refrescantes Não Alcoólicas (PROBEB), em conformidade com o disposto no Regulamento (CE) n° 852/2004, de 29 de Abril, do Parlamento Europeu e do Conselho (CE, 2004), relativo à higiene dos géneros alimentícios, elaboraram distintamente um Código de Boas Práticas de Higiene, para cada indústria do setor que servem de apoio aos industriais destas atividades na implementação de um sistema eficaz de segurança alimentar (APIAM, 2013a; PROBEB, 2013a).

A implementação de um sistema de gestão da segurança alimentar oferece vantagens variadas para uma empresa, nomeadamente:

- Oportunidade de melhoria e otimização do sistema e processos de gestão;
- Melhoria na realização do produto;
- Melhoria na comunicação;
- Melhoria na eficiência de resultados;
- Cumprimentos dos requisitos estatutários, regulamentares e de clientes;
- Motivação e envolvimento dos colaboradores;
- Imagem e prestígio.

Neste sentido, afirma-se que uma empresa de qualquer setor de atividade alimentar e/ou bebidas que tenha o seu SGSA certificado, atesta ao mercado, aos seus parceiros comerciais, clientes, consumidores e sociedade, em geral, que tem estabelecido, planeado e mantido a operar um sistema, com aptidão de fornecer produtos seguros, ou que resultam em produtos

seguros quando usados segundo a utilização prevista, em concordância com os requisitos estatutários e regulamentares, bem como as exigências dos clientes ao nível da segurança alimentar (APCER, 2011).

1.4. Sistema de Gestão Ambiental

A proteção ambiental e a prevenção da poluição são preocupações atuais para qualquer empresa, em consequência de uma realidade económica em crescimento acelerado, da intensificação da discussão pública destas matérias, do cumprimento dos requisitos legais nacionais e comunitários, que reforçam a necessidade da implementação de um sistema de gestão ambiental (SGA). Para Santos (2004: 52):

“a maioria das empresas nacionais não gere bem os recursos energéticos, o que lhes retira competitividade. Uma boa gestão energética é um fator de competitividade, pelo que deverão existir diversos mecanismos que imponham uma utilização mais eficiente dos recursos naturais”.

Como tal, pode considerar-se que a implementação de um SGA é atualmente uma ferramenta fundamental para as empresas interagirem responsabilmente com o meio ambiente, através da avaliação dos aspetos e impactos ambientais inerentes à sua atividade, podendo com as suas ações melhorar o seu desempenho ambiental e ter maior capacidade competitiva no mercado. No entanto, o impacto das atividades humanas no meio ambiente não é um fenómeno recente, pois o Homem teve ao longo dos anos de agir responsabilmente com o meio ambiente e nos casos em que tal não aconteceu sofreu consequências nefastas dos seus atos (Pinto, 2012).

Tal realidade verificou-se durante a era da industrialização, em que o desenvolvimento económico estava relacionado com o crescimento das indústrias nos países em desenvolvimento, onde os resíduos de produção eram despejados sem qualquer tipo de tratamento, conduzindo a uma série de catástrofes ecológicas que originaram uma reflexão sobre as consequências das atividades humanas no futuro da sociedade (Pinto, 2012).

No século XX, as questões ambientais começaram a ser valorizadas e assumiram relevância devido à realização de várias conferências sobre o tema e porque ocorreram acidentes com consequências graves, em que houve perda de vidas humanas e de biodiversidade. Nesse contexto, na década de 60, nos Estados Unidos foi criada a agência de proteção ambiental – *Environmental Protection*

Agency (EPA) e foram aprovadas leis, entre as mais conhecidas destacam-se o *Clean Air Act* (Lei do Ar Limpo), o *Clean Water Act* (Lei da Água Limpa) e o *Toxic Substance Control Act* (Lei de Controle de Substâncias Tóxicas).

Em 1972, a Conferência das Nações Unidas, realizada em Estocolmo, foi o marco histórico do despertar das consciências para o meio ambiente. Esta conferência, que reuniu cento e treze países e duzentas e cinquenta organizações não-governamentais, deu origem à Declaração sobre o Meio Ambiente Humano, onde se engloba o Plano de Ação para o Meio Ambiente, tendo em diversos países despoletado instituições, legislações e regulamentações para tratar dos problemas ecológicos e da sua preservação.

Neste sentido, a Declaração sobre o Meio Ambiente Humano incluiu o Plano de Ação para o Meio Ambiente, bem como uma lista de princípios, comportamentos e responsabilidades que devem ser preponderantes nas decisões relativas às questões ambientais (Mendes, 2007). No entanto, as décadas entre 50 a 90 do século XX foram marcadas pela ocorrência de desastres ambientais graves, dos quais se destacam os constantes no Quadro 7.

Quadro 7. Principais Desastres Ambientais e respetivos Impactos

Acidente	Impacto
Minamata (Japão)	Derrame de mercúrio, anos 50, 700 mortos, 9.000 doentes crónicos.
Seveso (Itália)	Acidente industrial, 1976, fábrica de pesticidas, libertação de dioxinas.
Bhopal (Índia)	Acidente industrial com libertação de gás metil isocianeto, 1934, 3.300 mortos e 20.000 doentes crónicos.
Chernobyl (Ucrânia)	Acidente industrial nuclear, abril de 1986, emissão de 50 a 100 milhões de curies, 29 mortos, 200 condenados, 135.000 casos de cancro e 35.000 mortes subsequentes.
Basileia (Suíça)	Incêndio e derramamento, Novembro de 1986, 30 toneladas de pesticida derramadas no rio Reno, 193 Km do rio morto, 50.000 peixes e 130 enguias.
Valdez (EUA)	Acidente industrial, derrame de petróleo, 1989, 37 milhões de litros de óleo, 23.000 aves migratórias, 730 lontras e 50 aves de rapina.
Goiânia (Brasil)	Contaminação com césio 137, 1987, 5 mortos e centenas de contaminados.
Rio Grande (Brasil)	Acidente industrial, derrame de 8.000 toneladas de ácido sulfúrico no mar, 1998, não houve vítimas humanas mas fortes impactos ambientais e humanos (6.500 pescadores artesanais foram impedidos de pescar e houve perdas de turismo).

Fonte: Adaptado de Pinto (2012).

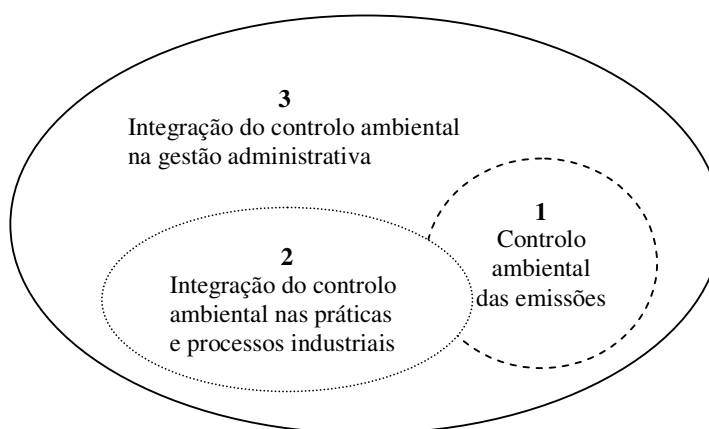
A década de 80 foi marcada pela difusão, em muitos países europeus, que os danos do quotidiano, infringidos ao ambiente poderiam ser consideravelmente reduzidos através de práticas corretas de sustentabilidade ecológica. Assim sendo, em 1983, foi criada a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, que em 1987 publicou um relatório conhecido por “*Our Common*

Future” (O Nosso Futuro Comum), onde surgiu o conceito de “desenvolvimento sustentável” (Pinto, 2012).

Anos mais tarde, em 1996, surge a primeira norma internacional de gestão ambiental - ISO 14001: 1996. Porém, só em 1999 é que foi traduzida para português, passando a ser referida como NP EN ISO14001: 1999, sendo publicada uma nova versão em 2004. Em 1997, em Kyoto, no Japão, foi assinado o Protocolo de Kyoto, com o objetivo de comprometer as nações mais industrializadas na redução de 5,2% (com base nas emissões de 1990), de 2008 a 2012, das emissões do volume dos gases que provocam as alterações climáticas na Terra (Pinto, 2012).

Mediante os factos históricos anteriormente relatados, pode considerar-se que a Gestão Ambiental, nos dias de hoje pode ser encarada com uma extensão do conceito de Gestão da Qualidade Total, e que tem como princípios produzir produtos com qualidade, sem desperdícios e com maior aproveitamento dos recursos, traduzindo-se por Gestão Ambiental da Qualidade Total. Na Figura 2 são evidenciadas as três grandes etapas da evolução histórica da gestão ambiental.

Figura 2. Evolução Histórica da Gestão Ambiental



Fonte: Pinto (2012).

Segundo Pinto (2005), o tradicional sistema de regulação estatal, através das leis e da fiscalização do seu cumprimento, revelou-se ineficaz na proteção do meio ambiente e na preservação dos recursos naturais. Conscientes desta fragilidade e pressionados por uma opinião pública, cada vez mais atenta e sensível à problemática da preservação ambiental, as empresas têm aderido a uma nova forma de regulação voluntária com a implementação de SGA.

Nesse seguimento, a implementação dos referenciais NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c): Sistema de Gestão Ambiental e EMAS: Sistema Comunitário de Eco gestão e Auditoria, assentam no princípio de desenvolvimento sustentável. Como tal, a sua implementação voluntária por parte de uma organização ilustra a preocupação com o meio ambiente, que se subentende por uma procura constante da melhoria contínua do seu desempenho ambiental (Pires, 2012).

De salientar que, quer na sua origem, quer no seu estatuto, a NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) e o EMAS são referenciais distintos. A primeira norma é internacional e é publicada pelos organismos nacionais de normalização dos diferentes países, resultando num processo de consenso global, com forte participação da indústria. A segunda é um instrumento legislativo da política comunitária, resultante de um processo dominado por representantes governamentais da União Europeia. A NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c), por ter aplicação a nível mundial adequa necessariamente as perspetivas de países com realidades ambientais, económicas, institucionais e sociais muito distintas. Enquanto o EMAS é apenas aplicável nos Estados-membros e nos países do Espaço Económico Europeu.

Neste contexto, não subsistem diferenças significativas entre estes dois referenciais, apesar de o EMAS impor requisitos mais restritivos em algumas cláusulas, como o desempenho ambiental e o envolvimento dos trabalhadores, auditorias internas e comunicação com as partes interessadas.

Na mesma linha, o referido sistema comunitário de Eco gestão e auditoria EMAS, é um instrumento aberto à participação voluntária das organizações, que visa promover as organizações europeias, sejam elas sociedades privadas ou organismos públicos, a aperfeiçoarem os seus resultados ambientais. O seu objetivo consiste em promover a melhoria contínua dos resultados ambientais das organizações provenientes de todos os setores da atividade económica, através do:

- Levantamento ambiental de todos os seus aspetos ambientais;
- Desenvolvimento e aplicação de sistemas de gestão ambiental, com base nos resultados do levantamento ambiental;
- Avaliação sistemática, objetiva e periódica dos referidos sistemas;
- Intercâmbio de informações sobre os resultados obtidos;
- Consulta do público e das outras partes interessadas;
- Participação ativa dos empregados e de uma formação adequada.

No entanto, a NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c), comparativamente ao EMAS apresenta vantagens por ser um referencial internacional muito mais conhecido, ser compatível com o

referencial NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b), o que facilita a integração de sistemas, sendo uma mais valia para as organizações e para as empresas dos setores das bebidas que necessitam de demonstrar a sua conformidade aos seus clientes, dado que na sua grande maioria são empresas dos grandes setores da distribuição em que as regras e as exigências são muito elevadas.

A NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c), sendo relativa ao sistema de gestão ambiental, permite às empresas gerir os impactos ambientais decorrentes das suas atividades, produtos e serviços. A família ISO 14000 (ISO 14001: 2004; ISO 14004: 2004; 14006: 2011; 14064-1: 2006) incluem normas relacionadas com o desenvolvimento de SGA e normas sobre atividades e ferramentas de suporte à gestão ambiental, tais como avaliação de desempenho ambiental ou avaliação do ciclo de vida (APCER, 2009).

Como tal, um SGA segundo a NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) assegura um sistema de processos interligados, tornando-se num simples e eficaz grupo de mecanismos para gerir questões ambientais dentro de uma empresa. A norma só é prescritiva em termos de determinar o que uma organização tem de atestar, deixando liberdade de escolha quanto ao que deve desenvolver no seu sistema de gestão ambiental (SGS,2003). Nesse sentido, a SGS (2003) defende que num sistema de gestão ambiental, de acordo com a NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c):

- São identificados todos impactos (positivos e negativos) que a empresa tem sobre o ambiente;
- Tem-se conhecimento do que está a ser feito para gerir e melhorar esses impactos;
- É implementada uma boa gestão ambiental em todos os planos futuros e no seio da empresa;
- São identificados todos os requisitos legais relacionados com o negócio e o seu cumprimento.

A implementação do sistema de gestão ambiental e subsequente certificação segundo a norma NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) permite evidenciar, com credibilidade, que uma entidade dispõe de um sistema de gestão ambiental em conformidade com os requisitos da referida norma. Também permite a obtenção dos três "R" - reduzir, reutilizar e reciclar, ao nível do consumo de energia, água, papel, entre outros. O Quadro 8 apresenta a percentagem de crescimento do número de certificações em NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) em Portugal, na Europa e no Mundo, ao longo do período 2001-2011.

Quadro 8. Taxa de Crescimento das Certificações ISO 14001 por Portugal, Europa e Mundo, 2001-2011

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Portugal	87%	56%	81%	63%	25%	12%	-19%	17%	18%	33%	-0,2%
Europa	64%	30%	33%	29%	20%	17%	16%	20%	14%	16%	3%
Mundo	60%	36%	31%	39%	23%	15%	21%	22%	18%	13%	6%

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

Em Portugal, registou-se um acréscimo no início do segundo milénio, no entanto a partir de 2005 os valores são instáveis, registando-se uma grande quebra em 2007 e uma recuperação em 2010, sendo que em 2011 os valores são negativos. Apesar de na Europa e no Mundo nunca se terem obtido valores negativos as percentagens de crescimento têm vindo a diminuir ao longo dos anos. Ao atender-se aos valores mundialmente conhecidos, a China é o país que continua a liderar o top dos 10 países com maior número de certificados NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c), registando 81.993 certificações em 2011, seguindo-se o Japão e a Itália. Nesse mesmo ano, Portugal registou 836 certificações, como se pode verificar no Quadro 9.

Quadro 9. Número de Certificações ISO 14001 por País, 2011

País	Nº de Certificações
China	81.993
Japão	30.397
Itália	21.009
Espanha	16.341
Reino Unido	15.231
República da Coreia	10.925
Romania	9.557
França	7.771
Alemanha	6.253
Estados Unidos da América	4.957
Portugal	836

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

No Quadro 10, ao longo dos anos 2001-2011, verifica-se que o número de certificações em Portugal tem aumentado, sendo o ano de 2010 aquele que registou um maior número de certificações.

Quadro 10. Número de Certificações ISO 14001 em Portugal, 2001-2011

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Portugal	88	137	248	404	504	564	456	534	632	838	836

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

O Quadro 11 apresenta o top dos 5 setores de atividade económica com mais certificações em NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) no ano de 2011, tendo o setor onde se insere a atividade da empresa em estudo, em concreto de produtos alimentares, bebidas e tabaco, registado apenas 20 certificações em NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c). No Quadro 11 constata-se que o setor de atividade económica em Portugal com maior número de certificações NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) é o setor da construção (94), seguindo-se o setor dos metais básicos e produtos metálicos (76) e o setor do comércio por grosso, retalho e reparação de veículos automóveis e outros serviços (63).

Quadro 11. Número de Certificações ISO 14001 em Portugal por Setor de Atividade Económica, 2011

Top	Setor de Atividade Económica	Nº de Certificações
1	Construção	94
2	Metais básicos e produtos metálicos	76
3	Comércio por grosso e retalho, reparação de veículos automóveis Outros serviços	63
4	Transportes, armazenagem e comunicações	53
5	Outros serviços sociais	44

Fonte: Adaptado de ISO (2011).

Embora a tendência do número de certificações em NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c), na Europa e no Mundo, seja decrescente, segundo a APCER (2009) são relevantes os benefícios relacionados com a certificação nesse referencial para as empresas, nomeadamente:

- Redução de custos, devido a uma melhoria na eficiência dos processos, redução dos consumos (matérias-primas, água e energia), minimização do tratamento de resíduos e efluentes, diminuição dos prémios de seguro e diminuição de multas e coimas;
- Redução de riscos de emissões, derrames e acidentes;
- Melhoria da imagem da empresa face à sociedade e aos mercados o que implica vantagens competitivas;
- Melhoria da qualidade dos processos tecnológicos de uma empresa, do ponto de vista de proteção ambiental e de prevenção da poluição;
- Nova dinâmica de melhoria, através da avaliação independente por auditores externos.

1.5. Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho

A segurança é um conceito amplamente unido ao do ser humano, quer em termos individuais, quer sociais. Historicamente, é considerado um sinónimo de prevenção de acidentes que progrediu de uma forma crescente, abrangendo um número cada vez maior de fatores e atividades, desde as primeiras ações de reparação de danos até um conceito mais alargado onde se procurou a prevenção de todas as situações geradoras de efeitos indesejados para o trabalho (Miguel, 2012).

Para Miguel (2012: 20):

“Apesar da crise financeira, económica e social que atravessa a Europa, e até por esse motivo, a divulgação das matérias relacionadas com a Higiene e Segurança do Trabalho assume um papel cada vez mais relevante e será, porventura, um contributo decisivo para a melhoria das condições de trabalho e para a sustentabilidade do desenvolvimento.”

A prevenção, a identificação, a avaliação e o controlo de riscos com origem no local de trabalho, ou daí resultantes, que alterem a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, são os princípios indispensáveis no processo de avaliação e de gestão de riscos profissionais (OIT, 2011). Assim, a segurança e saúde do trabalho (SST) trata da prevenção de acidentes e de doenças profissionais, da proteção e promoção da saúde dos trabalhadores e de melhorar as condições e o ambiente de trabalho. A saúde do trabalho abrange a promoção e a manutenção da saúde física, mental e de bem-estar social dos trabalhadores.

Nessa perspetiva, os Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST) proporcionam às empresas um método de avaliar e melhorar comportamentos relativamente à prevenção de incidentes e acidentes no local de trabalho, através da gestão dos riscos inerentes à atividade, sendo mesmo considerada uma ferramenta lógica, flexível e que pode ser adaptada à sua dimensão.

Segundo a OIT (2011), a abordagem do SGSST assegura que são:

- Implementadas medidas de prevenção e de proteção de um modo eficaz e coerente;
- Estabelecidas políticas pertinentes;
- Assumidos compromissos de segurança e saúde do trabalho;
- Tidos em atenção todos os elementos do local de trabalho para avaliar riscos profissionais;
- Envolvidos no processo a direção e os trabalhadores, cada um ao seu nível de responsabilidade.

No que diz respeito, aos danos para a saúde e para a integridade física dos trabalhadores, tal facto é do conhecimento público desde a antiguidade. Com o surgir da revolução industrial (final do séc. XVIII início do séc. XIX) e a subsequente utilização de máquinas, cujo design não tinha em atenção as capacidades e as limitações dos operadores, a problemática da SST ganha importância devido à elevada taxa de mortalidade, causada por acidentes e doenças profissionais, registadas em todas as faixas etéreas, desde crianças a idosos (Pinto, 2012).

Neste contexto, em 1833, foi promulgada em Inglaterra a lei “Factory Act of 1833”, constituindo um marco decisivo na proteção dos trabalhadores nas fábricas de algodão, proibindo o trabalho noturno a menores de 18 anos, reduzindo o horário de trabalho a 12 horas diárias e 69 semanais, determinava os 9 anos como a idade mínima para o trabalho e a obrigatoriedade de atestado médico demonstrando que o crescimento da criança correspondia à sua idade. O horário de trabalho dos adolescentes, entre os 9 e os 19 anos de idade era de 9 horas diárias, com meia hora de intervalo para tomar uma refeição (Pinto, 2012).

A medicina no trabalho, surgiu um ano depois (em 1834), através da nomeação de um médico inspetor de fábricas, Dr. Robert Baker, que indicou a várias indústrias a contratação de médicos com a finalidade de visitarem os locais de trabalho. No ano de 1919, foi criada a Organização Internacional do Trabalho (OIT), organização internacional dirigida para as questões do trabalho, apesar de nos primeiros anos não ter atingido efeitos práticos desejados. Contudo, a segunda guerra mundial deu um contributo decisivo, pois dada a necessidade de produção massiva e a falta de mão-de-obra, foi necessário preservar a existente.

De igual forma, a Declaração Universal dos Direitos do Homem, proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 1948, também deu o seu contributo. Em Portugal, essa Declaração foi publicada em Março de 1978, na qual é estabelecido no nº 1 do artigo 23º que:

“toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego.” (MNE, 1978: 488).

Para no artigo 24º da mesma Declaração se considerar que:

“toda a pessoa tem direito ao repouso e aos lazeres e, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas.” (MNE, 1978: 488).

Na mesma linha, o ano de 1992 foi considerado o Ano Europeu para a Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho. Em 1996 foi criada a Agência Europeia para a Segurança no Trabalho e em 2001 a

OIT adotou o dia 28 de Abril como o Dia Mundial da Segurança e Saúde do Trabalho, extensivo a Portugal.

No que diz respeito, a Portugal, a primeira legislação, de 1853, com referência à matéria da higiene e segurança do trabalho foi o Regulamento das Minas. Em 1985, foi publicada a primeira lei sobre Higiene e Segurança do Trabalho, que incide sobre o setor da construção civil, e com a adesão de Portugal à CEE, também em 1985, houve a promulgação de várias leis, sobre a proteção dos trabalhadores, fruto da transposição para o direito interno das Diretivas Comunitárias.

Neste seguimento, o Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT) foi criado em 1993. Em 2004, surge o Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho (ISHST), que extingue o IDICT. Mas, em 2006, este Instituto é extinto e substituído pela Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT). Entre as matérias mais gravosas que esta entidade trata, o Quadro 12 apresenta a tendência mensal do número de acidentes de trabalho desde 2001-2010, em Portugal.

Quadro 12. Número de Acidentes de Trabalho em Portugal por mês, 2001-2010

Meses	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Janeiro	23	23	14	17	8	11	11	14	12	12
Fevereiro	26	24	16	14	10	11	14	16	11	10
Março	21	19	21	19	17	13	18	5	5	9
Abril	16	21	15	14	17	13	10	7	10	7
Mai	22	25	22	20	20	26	15	5	6	11
Junho	33	19	11	23	17	14	12	6	8	12
Julho	22	14	20	29	16	15	15	5	5	17
Agosto	29	18	11	11	20	15	10	5	21	9
Setembro	17	18	21	15	15	11	15	14	8	10
Outubro	25	16	13	9	9	13	15	13	12	8
Novembro	18	12	10	16	5	6	20	13	10	10
Dezembro	28	10	7	10	8	9	8	8	4	15
Total	280	219	181	197	165	157	163	120	115	130

Fonte: Adaptado de ACT (2010).

Do Quadro 12 sobressai que o ano 2001 registou o maior número de acidentes (junho, com 33 acidentes) e o ano 2009 registou o menor número de acidentes (dezembro, com 4 acidentes). Porém, importa referir que, genericamente, maio é o mês com maior número de acidentes e dezembro é o mês com menor número de acidentes. Portugal desenvolveu a norma portuguesa NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b), adaptada da OHSAS 18001: 1999, que garante uma identificação adequada dos perigos associados à atividade de uma empresa. A nível interno, a criação de mecanismos permitem planear, implementar e controlar as responsabilidades e as autoridades, os

recursos e as metodologias, diminuindo, drasticamente, as ocorrências que põe em causa a competitividade da empresa.

Esta competitividade é ponderada com uma noção dos riscos mais evoluída, fomentando uma sociedade mais segura, já que a NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b) tem como finalidade "preservar a integridade humana", melhorando a segurança dos colaboradores, possibilitando uma maior confiança de potenciais clientes e parceiros.

A implementação de um SGSST com o referencial OHSAS 18001 (OHSAS, 2007) iniciou-se, em 1999, nos Estados Unidos da América e é compatível com a NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c), permitindo que os sistemas sejam estruturados de forma integrada, facilitando que as empresas optem pelos sistemas integrados de gestão, dadas as vantagens inerentes à implementação destes sistemas.

A OHSAS 18001 foi sujeita em 2005 a uma revisão que conduziu à decisão de definir uma nova versão alinhada com a NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c), tendo os respetivos trabalhos originado a segunda revisão da OHSAS 18001: 2007. Em 2000, a norma OHSAS 18002 (OHSAS, 2008) foi publicada com o objetivo de fornecer orientações para a implementação de um SGSST de acordo com a norma OHSAS 18001 (OHSAS, 2007). Esta família de normas é aplicável à gestão da segurança e saúde do trabalho, ou seja, ao modo como uma empresa administra os seus riscos e melhora o seu desempenho ao nível da SST (Durães, 2010).

Face ao exposto, a norma NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b) aplica-se a qualquer empresa que deseje:

- Implementar, estabelecer, manter e melhorar continuamente um SGSST com o objetivo de eliminar ou reduzir os riscos, a que trabalhadores e/ou outras partes interessadas possam estar expostos nas suas atividades;
- Certificar a conformidade da política de saúde ocupacional e segurança do trabalho;
- Demonstrar a terceiros a sua conformidade com essa norma;
- Certificar o SGSST.

De acordo com a norma OHSAS 18001 (OHSAS, 2007), o SGSST é:

“Parte de um sistema global de gestão que possibilita a gestão dos riscos para a SST relacionados com as atividades da organização. Estão abrangidos a estrutura operacional, as atividades de planeamento, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os

processos e os recursos para desenvolver, implementar, conseguir, rever e manter a política da SST da organização.”

Como só é possível gerir o que se conhece e mede, é necessário atender que gerir pressupõe a fixação de objetivos, o planeamento das ações necessárias para os atingir e avaliar a eficácia de execução do planeado. Como tal, a prevenção dos riscos profissionais e a vigilância e promoção da saúde dos trabalhadores deverá ter em vista:

- Cumprimento da legislação e regulamentação da SST;
- Redução do absentismo por doença e acidente;
- Redução dos prejuízos materiais (devido a acidentes e incidentes);
- Melhoria da motivação do pessoal;
- Melhoria da imagem da empresa.

Em resumo, os benefícios económicos e sociais da implementação de um SGSST não revertem só a favor do empregador, beneficiam também: o trabalhador, através da melhoria da sua saúde e da sua família; o Estado com a redução das despesas com o Serviço Nacional de Saúde e com a Segurança Social; as seguradoras devido à redução de indemnizações e custos de recuperação dos sinistrados; e a sociedade civil, em geral, pela melhoria dos índices de produtividade do país.

No entanto, apesar das vantagens inerentes ao SGSST, são necessários investimentos geralmente associados à necessidade de afetação de recursos humanos e materiais, nomeadamente:

- Técnico responsável pela implementação do sistema, consultores;
- Meios materiais para implementação do sistema (gabinete, hardware e software, sala de reuniões);
- Tempo despendido pelo envolvimento da Gestão de Topo no acompanhamento das atividades;
- Tempo despendido pelos colaboradores da equipa de projeto e dos que colaboram no desenvolvimento da documentação;
- Investimento na formação dos recursos humanos.

Mediante o exposto, segundo o Barómetro da Certificação, desde 2007 que se tem verificado um aumento no número de certificações em OHSAS 18001 (OHSAS, 2007) e NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b), existindo 557 entidades certificadas por estes referenciais, à data de 31 de julho de 2010, conforme evidencia o Quadro 13, tendo-se registado um crescimento de 64,2% entre 2007 e 2010.

Quadro 13. Número de Certificações por Sistema de Gestão em Portugal, 2010

Referencial	Nº de Certificações
OHSAS 18001/NP 4397	557
NP EN ISO 9001 + NP EN ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	347
NP EN ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	140
NP EN ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	40

Fonte: Adaptado de Sampaio e Saraiva (2011).

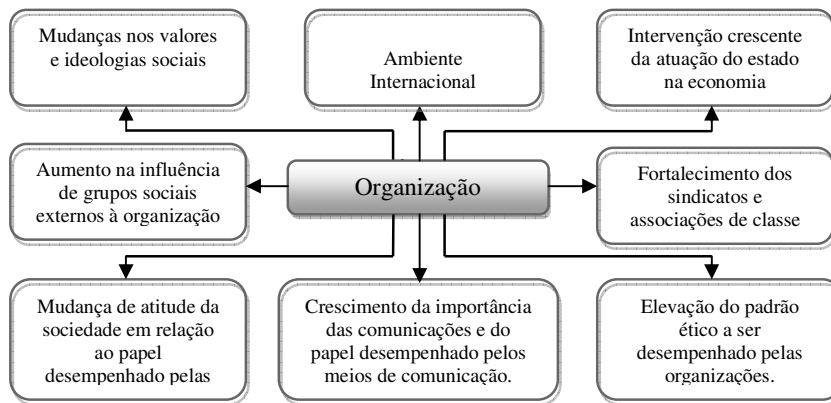
Em termos sectoriais, em julho de 2010, o setor que lidera o número de entidades certificadas em SGSST é o da “construção” com 121 certificações, seguindo-se o setor de “outros serviços” com 49 certificações e o setor do “comércio” com 39 certificações (Sampaio e Saraiva, 2011). Quanto ao setor onde se insere a empresa em estudo, apenas se registam 14 empresas certificadas. Importa referir que, os dados mencionados anteriormente são referentes às empresas certificadas unicamente pelo referencial OHSAS 18001 (OHSAS, 2007) e NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b), existindo muitas empresas que optaram pela integração de sistemas, registando-se até ao final do ano de 2010 os dados apresentados no Quadro 13.

1.6. Estratégias de Integração dos Sistemas de Gestão

O momento de crise financeira que o mundo atravessa conduz a uma luta intensa pela permanência das empresas no mercado. As empresas têm uma grande necessidade em impulsionar as suas atividades e recursos com bons resultados que, deste modo, lhes permitam sobreviver a curto e a longo prazo. A empresa em estudo no presente Projeto também sofre com esta conjuntura, onde as mudanças nos mercados são intensas, porque conduzem à necessidade de mudanças internas e à adoção de novas estratégias, por vezes difíceis de gerir, devido à situação financeira, à escassez de recursos e à falta de conhecimento das tendências atuais em gestão.

A globalização dos mercados, motivada pelos atuais sistemas de comunicação e as novas tecnologias da informação, fez com que poucos negócios tenham confirmado a sua posição no mercado, tendo os mesmos de impulsionar as suas atividades e disponibilizar os recursos necessários para manter a sua atividade. Para assumir estes novos desafios, e sobreviver aos vários fatores de pressão sobre a sua estratégia (Figura 3), a empresa é obrigada a investir na qualidade, na proteção do meio ambiente, na prevenção de riscos para a segurança e saúde do trabalho e na otimização dos seus recursos, assegurando desta forma a competitividade e o desenvolvimento sustentável.

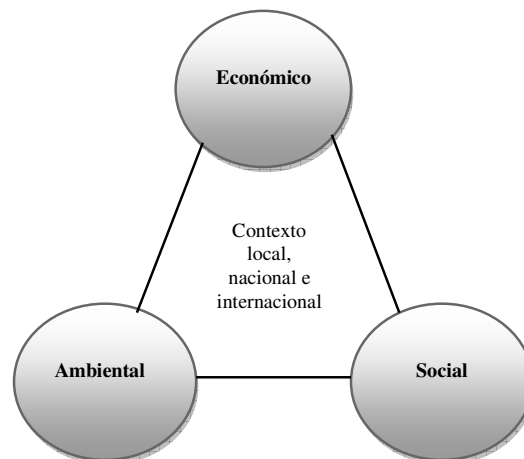
Figura 3. Fatores de Pressão sobre a Estratégia da Empresa



Fonte: Adaptado de Pinto (2012).

A gestão pela excelência da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho é fundamental para garantir a sobrevivência das empresas e melhorar a sua competitividade, traduzindo-se num princípio adequado para ajudar as mesmas a ultrapassar esta nova realidade e garantir a sua sustentabilidade (Figura 4).

Figura 4. Modelo de Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Pinto (2012).

Nesta perspetiva, os sistemas integrados de gestão são encarados por muitas empresas como um aliado estratégico, no mercado da concorrência, e têm sido utilizados como uma ferramenta de gestão na melhoria contínua, para garantir desempenhos adequados, através da inserção em novos mercados, de melhorias na produtividade, na melhoria da relação qualidade/custo de produção e, entre outros, no aumento da motivação dos colaboradores. Deste modo, os sistemas de gestão

ambiental e da segurança e saúde do trabalho podem ser integrados com os sistemas de gestão da qualidade, ou serem integrados entre eles, pois os conceitos ao nível da gestão são idênticos e a metodologia de implementação é a mesma.

Apesar de a maioria das empresas, quando avança para a implementação de um sistema integrado de gestão, já ter implementado um sistema de gestão da qualidade, dado ser o referencial normativo mais adotado, verifica-se que para as empresas que já operam com sistemas de qualidade, a experiência existente pode ser transposta para a conceção e implementação dos sistemas a integrar, sendo fundamental que o sistema integrado se adapte à dimensão e às especificidades da empresa, tornando-se imprescindível realizar uma análise da integração dos elementos comuns para evitar um excessivo dimensionamento do sistema.

Para tal, é fundamental, conhecer os objetivos principais de cada referencial para entender a importância e o papel que cada um desempenha no sistema integrado de gestão, como se pode analisar no Quadro 14, o qual identifica os objetivos gerais de cada referencial.

Quadro 14. Objetivos Gerais dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e SST

Referencial	Objetivo
NP EN ISO 9001: 2008 (Sistema de Gestão da Qualidade)	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização, demonstrando a sua capacidade em fornecer produtos e serviços adequados aos requisitos dos clientes e da sociedade, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas.
NP EN ISO 14001: 2004 (Sistema de Gestão Ambiental)	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização, no desempenho de uma organização na preservação do ambiente e dos recursos naturais, demonstrando a sua capacidade de identificar os requisitos legais ambientais significativos e de os controlar, eliminando-os ou minimizando os seus efeitos nocivos.
NP 4397: 2008 (OHSAS 18001: 2007 – Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho)	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização na proteção da segurança e da saúde dos seus colaboradores, demonstrando a sua capacidade de identificar os requisitos legais de SST aplicáveis e os perigos e riscos para a SST e, de os controlar, eliminando-os ou minimizando os seus efeitos nocivos.

Fonte: Adaptado de Pinto (2012).

Por outro lado, as organizações que ainda não têm nenhum referencial implementado desenvolvem o seu sistema integrado tirando partido da compatibilidade entre as diferentes normas, como se pode verificar no Quadro 15, o que permite otimizar os seus recursos, possibilitando uma melhoria do desempenho global da empresa (Durães, 2010).

Quadro 15. Correspondência entre NP EN ISO 9001: 2008, NP EN ISO 14001: 2004 e NP 4397: 2008

NP EN ISO 9001: 2008	NP EN ISO 14001: 2004	NP 4397: 2008
4.1. Requisitos Gerais	4.1. Requisitos Gerais	4.1. Requisitos Gerais
5.3. Política da Qualidade	4.2. Política Ambiental	4.2. Política de SST
5.4.2. Planeamento da qualidade 6.3. Infraestrutura 6.4. Ambiente de trabalho	4.3.1. Planeamento para a identificação de aspetos ambientais e avaliação dos respetivos impactos.	4.3.1. Planeamento para a identificação de perigos, avaliação e controlo de riscos
5.2. Foco no cliente 7.2.1. Determinação dos requisitos do produto	4.3.2. Requisitos legais e outros	4.3.2. Requisitos legais e outros
5.4.1. Objetivos da qualidade 5.4.2. Planeamento da qualidade 8.5.1. Melhoria contínua	4.3.3. Objetivos, metas e programas	4.3.3. Objetivos e programas
5.1. Comprometimento da direção 5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação 6.1. Provisão de recursos	4.4.1. Recursos, funções, responsabilidades e autoridade	4.4.1. Recursos, funções, responsabilidades, responsabilização e autoridade
6.2. Recursos Humanos 6.2.1. Generalidades 6.2.2. Competência, formação e sensibilização	4.4.2. Competência, formação e sensibilização	4.4.2. Competência, formação e sensibilização
5.5.3. Comunicação interna 7.2.3. Comunicação com o cliente	4.4.3. Comunicação	4.4.3. Comunicação, participação e consulta
4.2. Requisitos de documentos 4.2.1. Generalidades	4.4.4. Documentação	4.4.4. Documentação
4.2.3. Controlo dos documentos	4.4.5. Controlo dos documentos	4.4.5. Controlo dos documentos
7.1. Planeamento para a realização do produto 7.2. Processo relacionado com o cliente 7.3. Projeto e desenvolvimento 7.4. Aquisição 7.5. Produto e fornecimento de serviços	4.4.6. Controlo operacional	4.4.6. Controlo operacional
---	4.4.7. Preparação e resposta a emergências	4.4.7. Preparação e resposta a emergências
7.6. Controlo dos dispositivos de medição e monitorização 8.1. Generalidades 8.2.3. Medição e monitorização de processos 8.2.4. Medição e monitorização de produto	4.5.1. Medição do desempenho e monitorização	4.5.1. Medição do desempenho e monitorização
8.2.1. Satisfação dos clientes	4.5.2. Avaliação da conformidade	4.5.2. Avaliação da conformidade
8.3. Controlo do produto não conforme 8.4. Análise de dados 8.5.2. Ações corretivas 8.5.3. Ações preventivas	4.5.3. Não conformidades, ações corretivas e ações preventivas	4.5.3. Investigação de incidentes, não conformidades, ações corretivas e ações preventivas
4.2.4. Controlo de registos	4.5.4. Controlo de registos	4.5.4. Controlo de registos
8.2.2. Auditorias internas	4.5.5. Auditorias internas	4.5.5. Auditorias internas
5.6. Análise crítica pela gestão	4.6. Revisão pela gestão	4.6. Revisão pela gestão

Fonte: Adaptado de Pinto (2012).

Segundo Pinto (2012), a implementação dos sistemas integrados ou a integração dos existentes, trás às empresas uma série de vantagens, designadamente:

- Redução de custos e de tempo, através da gestão integrada dos recursos afetos à qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho, custos de implementação, manutenção e de monitorização pela partilha de estruturas e modos de atuação, custos do número de ações de formação, devido à integração dos assuntos e de tempo com a diminuição das interrupções no trabalho;
- Redução do número de auditorias internas e documentação;
- Melhoria da eficiência e da eficácia do sistema, através da definição conjunta de responsabilidades e autoridades, da identificação conjunta dos requisitos legais aplicáveis à área de negócio, dos objetivos e indicadores, otimização dos processos e gestão administrativa e documental, da difusão e unificação da informação;
- Melhoria da imagem e perspectiva de aumento da quota de mercado, devido à melhoria da cultura organizacional e da relação entre o produto/serviço prestado e o custo de produção;
- Melhoria da confiabilidade nos produtos/serviços prestados e aumento da credibilidade junto das partes interessadas e entidades oficiais;
- Prevenção de reclamações, impactos ambientais e riscos;
- Melhoria das relações com entidades oficiais e organizações não-governamentais.

Apesar das vantagens inúmeradas anteriormente, os sistemas têm algumas características estruturais que complicam a sua integração, pois enquanto a qualidade tem dois grandes eixos de atuação, o apoio às outras atividades e os clientes externos, influenciando as próprias soluções organizativas, o ambiente e a segurança não contribuem para este último (Pinto, 2012).

Como tal, existem autores que defendem a integração de todos os aspetos do sistema integrado de gestão, por oposição a outros que não a defendem. No entanto, existe acordo quanto à integração dos seguintes aspetos:

- Manual e política;
- Programa de gestão integrada;
- Representante da gestão/administração;
- Procedimentos de gestão de registos e controlo de documentos, de gestão da formação, calibração e controlo dos equipamentos de monitorização e medição, de não conformidades, ações corretivas/preventivas, revisão pela gestão, de análise de requisitos e exigências legais;
- Programa de auditorias internas;
- Instruções de trabalho únicas.

Ao evidenciarem-se os aspetos comuns, não poderia deixar-se de mencionar os aspetos que não são comuns à integração, nomeadamente:

- Identificação de aspetos e avaliação de impactos ambientais - NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c);
- Identificação de perigos e avaliação de riscos (OHSAS, 2008);
- Requisitos legais e outros requisitos - NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) e OHSAS, 2008);
- Prevenção e capacidade de resposta a emergências - NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) e OHSAS, 2008);
- Acidentes e incidentes (OHSAS, 2008).

No Quadro 16 são apresentadas as diferenças entre a NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b), a NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) e a NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b) e OHSAS 18001 (OHSAS, 2007).

Quadro 16. Principais Diferenças entre NP EN ISO 9001: 2008, NP EN ISO 14001: 2004 e NP 4397: 2008

	NP EN ISO 9001: 2008	NP EN ISO 14001: 2004	NP 4397: 2008
Finalidade	Satisfação dos clientes Melhoria contínua	Apoiar a proteção ambiental e prevenção da poluição	Controlo dos riscos e melhoria do desempenho
Enfoque	Cliente	Partes interessadas	Colaboradores e partes interessadas
Campo de aplicação	Produtos e serviços	Aspetos ambientais (inclui produtos e serviços desejados e indesejados e utilização de recursos)	Riscos para a segurança e saúde dos colaboradores
Âmbito de atividades abrangidas pelo sistema	As relacionadas com a realização do produto ou serviço e/ou processos de interface com o cliente	Todos os processos / atividades da organização com aspetos ambientais	Todas as atividades associadas a riscos

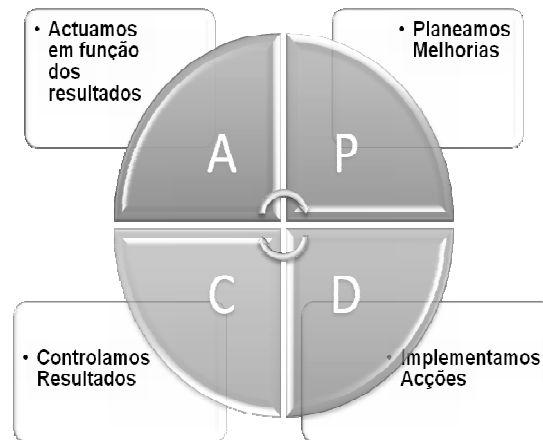
Fonte: Adaptado Durães (2010).

A Figura 5 apresenta o ciclo *Plan – Do – Check – Act* (PDCA), designado pelo princípio da melhoria contínua, que possui compatibilidades já mencionadas anteriormente, como a mesma base, o mesmo sistema de cláusulas e subcláusulas e fundamentam-se num princípio em comum. Mas a melhoria contínua é assegurada, pela gestão da informação resultante das informações provenientes de clientes, das atividades, das sugestões de colaboradores, dos projetos de parcerias e ainda da revisão do sistema, pois o sucesso de um sistema de gestão depende do compromisso de todos, inclusive da gestão de topo. Através do princípio da melhoria contínua, a empresa pode:

- Planear a melhoria, identificando indicadores e objetivos;

- Definir as ações e os recursos e implementá-las;
- Controlar os resultados obtidos, resultantes da implementação das ações;
- Atuar em conformidade com os resultados.

Figura 5. Ciclo de Melhoría Contínua

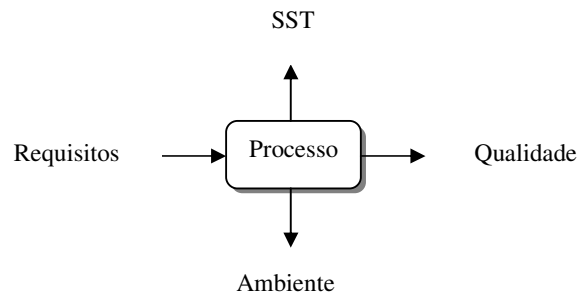


Fonte: Elaboração Própria

Um outro aspeto comum na integração dos sistemas é a abordagem por processos, em que, com a integração, as empresas tendem a ser vistas como uma rede interligada de processos, através dos quais atingem os seus objetivos. Nesta perspetiva, para que uma empresa seja eficiente tem de gerir e determinar várias atividades interligadas. Uma atividade, ou conjunto de atividades, que utiliza recursos e é gerida de forma a permitir a transformação de *entradas* em *saídas* pode ser considerada como um processo (IPQ, 2008c).

A aplicação de um sistema de processos dentro da empresa, juntamente com a identificação das interações destes processos e a sua gestão, é designada por abordagem de processos (IPQ, 2008c). A abordagem por processos facilita o controlo passo-a-passo, que proporciona a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, a sua disposição e interação, tal como se pode visualizar na Figura 6.

Figura 6. Visão Integrada da Segurança e Saúde do Trabalho, Qualidade e Ambiente



Fonte: Pires (2012).

Face ao exposto, a adoção da abordagem por processos conduz a várias vantagens, nomeadamente:

- Integração e alinhamento dos processos para alcançar os resultados planeados;
- Aptidão para focalizar os esforços para a eficácia e eficiência do processo;
- Promoção da confiança aos clientes, e outras partes interessadas, relativamente à solidez do desempenho da organização;
- Transparência das operações na organização;
- Reduzir custos e ciclos de tempo, alcançados através do uso eficaz dos recursos;
- Melhorar os resultados, mais sólidos e previsíveis;
- Proporcionar a focalização e as iniciativas de melhoria contínua;
- Estimular o envolvimento das pessoas e do esclarecimento das suas responsabilidades.

No entanto, apesar das diversas compatibilidades entre as normas, as empresas podem deparar-se com várias dificuldades na integração dos sistemas, como a articulação entre as exigências decorrentes da implementação com as prioridades do dia-a-dia, a falta de conhecimento para integrar os diversos conceitos, definições, requisitos e exigências, a integração dos vários registos existentes, a formação dos colaboradores para as competências multidisciplinares necessárias, escassez de recursos e, entre outros, a obtenção do empenho declarado da gestão de topo. Assim, para que uma empresa ultrapasse estas dificuldades é necessário que tenha um grau de maturidade adequado e disponha dos recursos necessários para a implementação integrada dos sistemas.

1.7. Considerações Finais

Ao longo deste capítulo verificou-se que os sistemas integrados de gestão são uma ferramenta fulcral para que as empresas mantenham, nos dias de hoje, a sua posição estratégica nos mercados e a sua sustentabilidade. De facto, a sustentabilidade dos recursos naturais e do ambiente permite às empresas entenderem que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, atestando não só o seu desenvolvimento económico e a sua competitividade, mas igualmente a proteção do ambiente e a ascensão da responsabilidade social.

Desta forma, o desenvolvimento sustentável adota um papel central, que obriga à satisfação das partes interessadas, a uma utilização mais eficaz das novas tecnologias, sendo que a implementação dos sistemas integrados pode ser um contributo decisivo para a uma abordagem integrada do negócio.

A integração dos sistemas de gestão, surge através da emergência de outros sistemas de gestão, para além da qualidade, o ambiente e entre outros, a segurança e saúde do trabalho, a integração destes, contribui para o aumento da produtividade, qualidade e competitividade. Para Rodrigues (2009):

“O momento de crise financeira que o globo atravessa faz com que a luta pela permanência das pequenas e médias empresas no mercado seja muito intensa. Estas organizações têm uma grande necessidade de promover as suas atividades e recursos para obter bons resultados que lhes permitam, no mínimo, subsistir tanto a curto prazo como a longo prazo”.

Nestes termos, a procura contínua pela excelência e por padrões internacionais de qualidade passou a ser uma exigência constante das empresas, alargando a sua competitividade; marcos que antes eram um diferencial para a conquista de mercados, hoje são pré-requisitos para que as empresas façam parte deles.

As empresas que oferecem produtos e serviços de melhor qualidade são aquelas que apresentam melhores condições para vencer a concorrência. No entanto, este facto já não é suficiente para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, dado que surgem outras exigências por parte dos clientes oriundos de mercados mais desenvolvidos e por parte da grande distribuição, sendo importante incorporar no seio do negócio questões relacionadas com o ambiente e a segurança e saúde do trabalho.

Anteriormente, as empresas, pretendiam em grande parte a certificação dos seus sistemas, devido a imposição dos seus clientes, ao contrário dos dias de hoje, em que as causas estão associadas a estratégias organizacionais, considerando-se um fator de competitividade e de diferenciação, sobretudo em países onde a certificação ainda não está em grande expansão.

Através da certificação integrada dos seus sistemas de gestão, as empresas procuram obter vantagens competitivas em relação à concorrência, atendendo sempre às exigências dos seus clientes. Os benefícios expectáveis da integração dos sistemas podem resumir-se: à melhoria da focalização; à abordagem holística para a gestão de riscos; no menor conflito entre sistemas; na redução da duplicação e da burocracia; e na melhoria da eficiência e eficácia das auditorias internas.

Neste contexto, os sistemas integrados de gestão tornam-se num investimento fundamental para as empresas que os implementam, contribuindo para a transformação dos seus processos de negócio. Contudo, para obter o retorno desse investimento não basta a sua conclusão, início e funcionamento, para tal as empresas têm de utilizar efetivamente o sistema e aproveitar o seu potencial, devendo existir uma ação combinada das várias partes interessadas e envolvidas na utilização do sistema, isto é, entre aqueles que nas empresas mais podem contribuir e beneficiar com a utilização do sistema - os *stakeholders*.

Problemática da Responsabilidade Social

2.1. Enquadramento

A temática da Responsabilidade Social (RS) foi introduzida na década de 50 na abordagem americana do ambiente empresarial e no domínio da ética nos negócios (Santos *et al.*, 2006). A globalização e a exigência por uma maior transparência nos negócios forçaram as empresas a adotar uma postura mais responsável e a (re)considerarem a sua forma de atuar numa sociedade em que o bem-estar dos cidadãos e o consumo desenfreado são paralelos (David *et al.*, 2009). De facto, existe um vasto leque de empresas que comprovam que cada vez mais a responsabilidade social tem um impacto significativo na prossecução de determinadas estratégias económicas. Assim sendo, o interesse das empresas para com esta temática, tem vindo a ser influenciado por inúmeros fatores, dos quais se destacam os critérios sociais, a crescente preocupação com os clientes, as autoridades governamentais e investidores, os meios de comunicação social, as atividades sociais, económicas e o meio ambiente.

No contexto da globalização e do desenvolvimento industrial em larga escala, apareceram novas preocupações e expectativas por parte dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas e dos investidores. Por um lado, devido aos danos causados ao ambiente pelas atividades económicas, em que os grandes desastres industriais (marés negras, fugas radioativas) originaram preocupações crescentes entre os cidadãos e diversas entidades coletivas, pressionando as empresas para a cumprimento dos requisitos ambientais, exigindo às entidades reguladoras, legislativas e governamentais a adequação dos quadros legais e a fiscalização da sua adequação. Por outro lado, os meios de comunicação social têm estado atentos, perscrutando a atividade empresarial e económica, tendo um conhecimento mais alargado das ações empresariais, tanto as socialmente prejudiciais, como as que são bons exemplos, repercutindo-se na reputação e imagem das empresas (Pinto, 2012).

Nessa perspetiva, a responsabilidade social torna-se para as empresa numa alternativa aos tradicionais modelos de gestão, pois coloca num mesmo patamar os princípios sociais, económicos e ambientais, fatores interdependentes e indissociáveis que permitem estabelecer um modelo de desenvolvimento sustentável, contribuindo para um aumento da produtividade e competitividade

das empresas. Assim, a responsabilidade social é uma ferramenta extremamente útil nas boas práticas de gestão, através da crescente competitividade de mercados e no alargamento da visão estratégica das empresas em consolidar os seus negócios, passando por níveis elevados de otimização, no combate a todas as formas de desperdício, em tempo, recursos, materiais e resíduos.

Face ao exposto, um negócio baseado em princípios socialmente responsáveis cumpre as obrigações legais, tem por premissa as relações éticas e transparentes e beneficia de condições para manter o melhor relacionamento com os seus parceiros, apostando no diálogo, conquistando desta forma mais clientes e o respeito da sociedade, para além de alcançar os valores e objetivos estratégicos da empresa.

Por conseguinte, a gestão das empresas não deve ser apenas orientada para os interesses dos acionistas e dos clientes, mas também de outras partes interessadas, como os trabalhadores, as comunidades locais, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral, contribuindo para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais equilibrado.

Apesar de a responsabilidade social empresarial (RSE) aparecer defendida, a nível internacional e nacional, por inúmeras instituições e especialistas, existe ainda uma indefinição quanto ao grau de intervenção que uma empresa deve exercer na sociedade. Apesar dos conceitos de governação corporativa, sustentabilidade do negócio, cidadania empresarial e responsabilidade social estarem já integrados no quotidiano da gestão de muitas empresas, a noção de responsabilidade social ainda não está suficientemente consolidada, existindo diferentes perspetivas relativamente ao seu exercício (Santos *et al.*, 2006).

A estes efeitos, no presente capítulo procede-se ao enquadramento da temática da responsabilidade social, na abordagem do seu conceito, na apresentação e caracterização dos vários modelos de gestão, bem como na evidenciação dos seus princípios e normas.

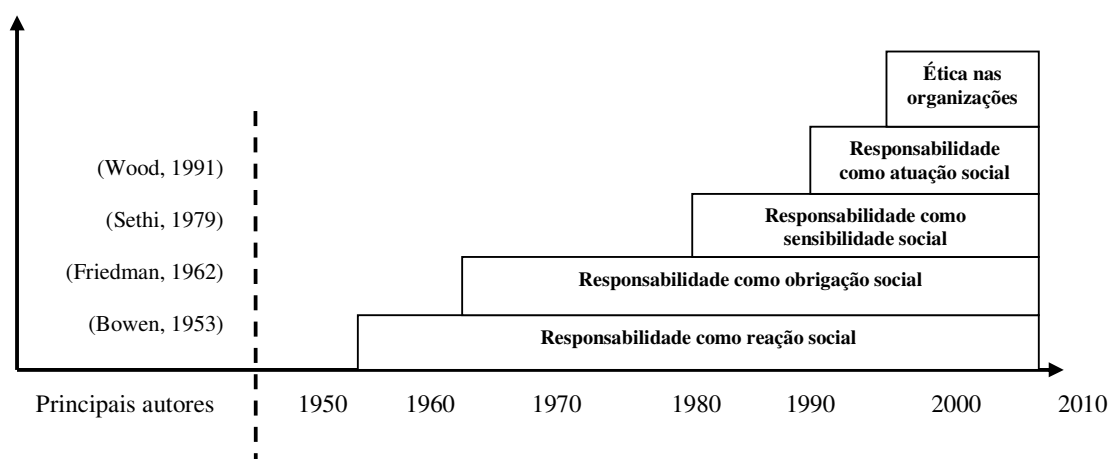
2.2. Conceptualização de Responsabilidade Social

O conceito de responsabilidade social surgiu pela primeira vez num manifesto subscrito por cento e vinte industriais ingleses, o qual referia que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses públicos, dos consumidores, dos funcionários, dos

acionistas, para além da maior contribuição possível para o bem-estar da nação como um todo (Duarte e Dias, 1986).

O conceito de responsabilidade social, tem evoluindo ao longo do tempo, através da incorporação de novas dimensões ao conceito por vários autores, como se pode verificar na Figura 7. Contudo, existe ainda alguma indefinição quanto ao grau de intervenção que as empresas devem exercer na sociedade, apesar dos conceitos de governação corporativa, sustentabilidade do negócio, cidadania empresarial e responsabilidade social estarem já integrados no quotidiano de gestão das empresas, existindo diferentes perspetivas relativamente ao exercício da responsabilidade social (Santos *et al.*, 2006).

Figura 7. Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Adaptado de Parra (2006).

Uma importante referência para a discussão da temática da RSE é a obra de Bowen (1953), intitulada *Social Responsibilities of the Businessman*, cuja abordagem teórica enfatizava as obrigações do homem de negócios, ou seja, do empresário, as quais deveriam estar alinhadas com os valores pretendidos pela sociedade, defendendo que a responsabilidade social numa empresa deve ser entendida como reacção social, não se deve limitar apenas aos normativos legais vigentes, mas antes dar resposta às necessidades e exigências dos diversos grupos sociais.

A perspetiva teórica da responsabilidade social como uma obrigação social (Friedman, 1962), em oposição à corrente do pensamento que defendia o comportamento socialmente responsável das empresas, baseia-se no facto de que uma empresa tem a responsabilidade de cumprir a sua missão, servindo os interesses económicos dos seus proprietários, gerando lucro para os seus accionistas e

na obediência às leis. Friedman (1962) considera que, ao administrarem com eficiência, criando empregos, pagando impostos e gerindo de forma lucrativa, as empresas estão a agir responsabilmente, sendo as ações sociais preocupações que dizem respeito a outras instituições, como por exemplo a Igreja e o Estado.

No final da década de 70, Sethi (1979) procurou distinguir o comportamento corporativo entre obrigação, responsabilidade e sensibilidade social. Nessa década, surge uma nova percepção de que as empresas possuem responsabilidades e como agentes morais devem responder pelos seus atos perante a sociedade em que se inserem. Esta visão da responsabilidade social apresenta uma postura de antecipação relativamente à satisfação das necessidades sociais.

A partir dos anos 1980 surgiram menos definições, mas mais o aparecimento de temas complementares, o que na perspectiva de Carroll (1999) estimulou o processo de institucionalização da responsabilidade social. Por exemplo, Wood (1991) considera que, a responsabilidade social de uma organização deve estar integrada em todas as suas ações, pelo que os princípios de RSE estão subdivididos em três níveis: nível institucional, quando se refere à legitimidade; nível organizacional, quando se preocupa com a responsabilidade pública; e nível individual, quando abrange o arbítrio dos executivos.

Na sequência das perspetivas anteriores, a responsabilidade social significava para Druker (1995), três campos de ação:

- A postura ética na administração da empresa;
- A responsabilidade do trabalhador para com o seu empregador;
- A participação e apoio do empresário à cultura, às causas humanitárias e à defesa da moralidade.

Neste sentido, concorda-se com Díaz-Zorita e Gonzalo (1996), ao defenderem que a RSE tem uma consequência lógica no papel que as organizações desempenham na sociedade, considerando-se inquestionável a crescente responsabilidade social das mesmas, na medida em que da sua atividade depende, em larga medida, o bem-estar presente e futuro da sociedade em que se integram.

Face o exposto, nos anos noventa, algumas empresas passaram a difundir periodicamente relatórios ou balanços sociais anuais, onde relatavam as ações realizadas em relação à sua comunidade, ao meio ambiente e aos seus próprios funcionários. No final desta década, a temática da RSE ganhou maior visibilidade quando algumas organizações não-governamentais começaram a utilizar mais

frequentemente o termo da responsabilidade social e passaram a estimular, nas empresas, a execução de ações em relação ao meio ambiente, à educação, à saúde e à igualdade de oportunidades (Alves, 2010).

Contudo, é no seio da União Europeia que a RSE adquire uma nova dimensão e passa a ocupar um lugar de destaque na agenda política. Assim, tendo como finalidade encorajar um Modelo Social Europeu particular e fomentar as boas práticas na comunidade empresarial europeia, as autoridades da UE lançaram o debate sobre a RSE, fomentando o diálogo estruturado entre as partes interessadas para que se possa partilhar de uma visão o mais homogénea possível e alcançar uma estrutura harmonizada de práticas de RSE, eficazes e fidedignas (Lopes, 2004).

No Quadro 17 apresenta-se a evolução da abordagem da UE à temática da RSE. De todos os eventos que assinalaram a evolução da abordagem europeia à RSE, a publicação do Livro Verde em Julho de 2001 (COM, 2001), destinado a promover o debate alargado sobre esta matéria na Europa, foi o marco de viragem e um ponto crucial no processo de procura de uma definição partilhada o mais comumente possível.

Pese embora, o conceito de RSE tenha sido estabelecido por várias organizações, desde organizações internacionais, como a OIT e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), assim com organizações de empresas, é de salientar a definição de RSE avançada pela Comissão Europeia na comunicação *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development* (COM, 2002). Neste documento, resultante do debate público que se seguiu à publicação do Livro Verde: “*Promoting a European framework for corporate social responsibility*” (COM, 2001), entende-se por RSE:

“o conceito através do qual, de forma voluntária, as empresas integram as preocupações sociais e ambientais nas suas operações empresariais e na interação com os seus stakeholders” (COM, 2002: 5).

Nestes termos, recentemente a UE publicou o documento “*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*”, com o qual pretende dar reconhecimento público a todas as empresas da responsabilidade social, ajudando a disseminar as boas práticas, promovendo a aprendizagem entre pares e incentivando as mesmas a desenvolverem as suas próprias abordagens estratégicas para a responsabilidade social (COM, 2011).

Quadro 17. Abordagem à Responsabilidade Social na perspectiva da União Europeia

Data	Abordagem
1995-1996	Um grupo de líderes de empresas uniram forças ao, então, presidente da Comissão Europeia Jacques Delors e assinaram a Declaração Europeia contra a Exclusão Social, que resultou em 1996 no <i>European Business Network for Social Coesion (EBNSC)</i> .
1997	Na sequência da Cimeira sobre o Emprego, em Novembro de 1997, no Luxemburgo foi estabelecido um grupo de alto nível sobre as consequências das mudanças industriais – “ <i>The Gyllenhammar Group</i> ”. Este grupo sugeria no seu relatório final que “as empresas com mais de 1000 trabalhadores deveriam publicar um relatório anual sobre as mudanças na gestão, de forma a dar a conhecer o impacto das suas atividades sociais”.
1999	O Parlamento Europeu aceita, através de Resolução, o “ <i>European Parliament’s Voluntary Code of Conduct for European Enterprises Operating in developing countries</i> ”. Este código, emanado do Comité de Desenvolvimento e Cooperação do Parlamento Europeu, coordena várias políticas internacionais importantes, nos domínios do trabalho infantil, anticorrupção, e sustentabilidade ambiental, com políticas Europeias e estabelece padrões de conduta para as empresas europeias, especialmente para as que operam nos países em desenvolvimento.
03.2000	No Conselho Europeu de Lisboa , em Março de 2000, a União Europeia propôs-se um Novo Objetivo Estratégico para a próxima década, o de se tornar na economia baseada no conhecimento, mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de um crescimento sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social. Para alcançar este objetivo os Chefes de Governo Europeus fizeram um ‘apelo especial’ ao sentido de responsabilidade social das empresas relativamente a boas práticas na área da aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável.
06.2000	O Conselho Europeu da Feira , em Junho de 2000, reiterou o apelo feito em Lisboa, aplaudiu o acompanhamento que lhe tem sido feito e acolheu o início de um processo para estabelecer uma rede para o diálogo europeu que encoraje o sentido da responsabilidade social.
11.2000	A European Business Network for Social Coesion (EBNSC) muda o seu nome e passa a chamar-se Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe8).
12.2000	Na Agenda Social Europeia , aprovada em Nice, em Dezembro de 2000, o Conselho Europeu colocou a RSE na vanguarda, sublinhando a sua importância na abordagem de problemas como o do desemprego e as consequências sociais da integração económica e dos mercados, e na adaptação das condições de trabalho à nova economia. A Cimeira de Nice convidou a Comissão a envolver as empresas numa parceria com os parceiros sociais, ONG, autoridades locais e entidades que gerem serviços sociais, com o objetivo de fortalecer a sua responsabilidade social.
03.2001	No Conselho Europeu de Estocolmo , em Março de 2001, a RSE foi reconhecida como um meio para modernizar o Modelo Social Europeu, dando as boas vindas a iniciativas tomadas pelo setor privado no sentido do promover. A importância da dimensão ambiental foi reconhecida na Cimeira de Gotemburgo , em Junho de 2001, na qual foi adotada a estratégia europeia para o desenvolvimento sustentável.
06.2001	Em Junho do mesmo ano, a Comissão publicou o Livro Verde sobre a RSE como um catalisador da discussão trans-setorial sobre a RSE, seguido de um período de consulta até o fim do ano de 2001. O Livro Verde identificava os principais condutores da RSE, como a sociedade da informação, a globalização, as privatizações, o consumismo ético e o investimento socialmente responsável. E sublinhou um conjunto alargado de temas como a aprendizagem ao longo da vida, a organização do trabalho, a igualdade de oportunidades, a inclusão social, o desenvolvimento sustentável, a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança do trabalho e os direitos humanos.
07.2002	O processo de consulta do Livro Verde contou com a participação de mais de 300 organizações e indivíduos e levou à publicação do primeiro documento oficial estratégico da UE sobre RSE, em Julho de 2002: a Comunicação da Comissão sobre a RSE: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável ; sublinhando a definição de RSE para a Comissão e os passos que as empresas, governos e sociedade civil podem dar para melhorar os seus compromissos com a responsabilidade social.
16.10.2002	A 16 de Outubro de 2002, a Comissão Europeia lançou o European Multi Stakeholder Forum para a RSE, com o objetivo de aumentar o nível de entendimento sobre a RSE e fomentar o diálogo entre a comunidade empresarial, os sindicatos, as organizações da sociedade civil e outras partes interessadas. De forma a enquadrar a RSE, através das várias direções gerais da Comissão Europeia, o fórum inclui representantes políticos de várias secções nomeadamente da DG Empresa; DG Emprego e Assuntos Sociais e DG Comércio.
30.05.2002	Este fórum foi apoiado pelo Parlamento Europeu, que emitiu uma Resolução sobre a RSE , a 30 de Maio de 2002. Proposta pelo relator especial do Parlamento Europeu para a responsabilidade social das empresas, o membro do Parlamento Europeu Richard Howitt, a resolução apela a um <i>Selo Social Europeu</i> , à mobilização dos programas de comércio e de desenvolvimento da UE para fazer frente às violações dos direitos humanos pelas empresas nos países em vias de desenvolvimento, assim como à obrigatoriedade de elaboração de relatórios sociais e ambientais por parte das empresas.

Fonte: Adaptado de Lopes (2004).

A nível nacional, a NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) define a RSE pelos:

“impactes das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e ambiente, através de um comportamento ético, e transparente que: (i) seja consciente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e (iv) esteja integrado em toda a organização.”

Por conseguinte, a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem integrar, voluntariamente, compromissos que abarcam os três pilares do desenvolvimento sustentável, os aspetos económicos, sociais e ambientais, que não são abordados na legislação, através da proximidade e interação com os seus *stackholders*.

Assim, uma estratégia de responsabilidade social numa organização baseia-se nos princípios e valores adotados pela mesma e faz parte da sua estratégia global, sendo importante seguir uma linha de coerência entre a execução prática e o discurso teórico. Essa estratégia, centrada no exercício planeado e sistemático de ações, estratégias e implementação de canais de relacionamento entre a empresa e o meio onde se insere, traduz-se, segundo Bueno (2003) *in* Viotto (2006), em:

- Contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito do ser humano, independentemente das suas opiniões e crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa da liberdade de pensamento e expressão;
- Proporcionar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, em concreto: remuneração justa; motivação profissional; realização pessoal; e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisão;
- Assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais na condução dos negócios;
- Preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza;
- Praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses e expectativas dos consumidores e da sociedade;
- Implementar projetos que visem o desenvolvimento sustentável das comunidades onde se inserem.

Por conseguinte, uma estratégia de RSE implica a adoção de políticas centradas na satisfação das expectativas de todas as partes envolvidas, bem como a criação de novos fatores competitivos e a

renovação do próprio modelo social. Tal como sustenta Duarte (2008), a RSE deve ser encarada como parte integrante da gestão corrente das empresas e uma forma de comportamento voluntariamente adotado, que vai além das leis existentes.

Adicionalmente, deve ser considerada como uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os grupos com os quais se relaciona ou interage, implicando o estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Pese embora algum antagonismo, na definição do conceito de responsabilidade social, o facto, é que atualmente no ambiente competitivo empresarial, esta adquiriu uma importância estratégica para várias empresas. Nos dias de hoje, as empresas não podem fugir à verdade de que um número cada vez maior de pessoas se preocupa com as dificuldades globais. Mediante, este ponto de vista utilitarista, as empresas têm de aplicar “a ética como eficiência” (Carrasco, 2007).

Por sua vez, a Comissão Europeia distingue duas dimensões de RSE, colaterais às vertentes económica, ambiental e social, a dimensão interna e a dimensão externa. Enquanto a primeira diz respeito ao trabalhadores e acionistas, a segunda diz respeito aos parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas e organizações não-governamentais (ONG), comunidades locais e ambiente.

A dimensão interna da RSE pretende fomentar a motivação dos trabalhadores, a criação de um ambiente de trabalho saudável estimulando a produtividade através de ações como investimento em capital humano, sobretudo o recrutamento e retenção de trabalhadores qualificados, a educação e formação dos trabalhadores, a variedade de recursos humanos, a equidade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a fundação de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa, o acompanhamento aos trabalhadores incapacitados e o recrutamento responsável. Esta dimensão engloba ainda aspetos relacionados com a saúde e segurança do trabalho e com a gestão dos recursos ambientais explorados no processo produtivo (eco-eficiência), da qual também fazem parte os acionistas da empresa, os quais constituem uma das principais partes interessadas da empresa.

A dimensão externa a RSE difunde-se para fora da própria empresa, nomeadamente na relação com os consumidores/clientes dos produtos e serviços da empresa, parceiros comerciais e fornecedores

ao longo de toda a cadeia de produção, com o Estado, com a comunidade onde se insere, ao nível da criação de empregos, rendimentos, impostos, apoio a causas sociais e culturais locais e influência no ambiente e o efeito transfronteiriço da sua atuação ao longo de toda a sua cadeia de produção.

Não obstante, não existe um conjunto de indicadores únicos que permita medir as dimensões da RSE. Por exemplo, a metodologia do Instituto ETHOS resume-se à definição dos vínculos de ligação entre a empresa e as partes interessadas, começando na definição dos seus valores éticos e nos princípios de transparência nas suas ações binómio valores-transparência.

O Instituto ETHOS (organização sem fins lucrativos fundada em 1998 no Brasil) desenvolveu uma metodologia que permite situar o desempenho da empresa em três níveis distintos de integração das práticas de RSE, funcionando ao mesmo tempo como um instrumento de medição e delineação da estratégia de RSE, decompondo-se em três tipos (ETHOS, 2002):

- Indicadores de Profundidade – analisam a fase atual das práticas de responsabilidade social na empresa;
- Indicadores Binários – possibilitam legitimar e investigar a fase de responsabilidade social identificada pela empresa e contribuem para a identificação das práticas que a empresa deve assumir na gestão dos seus negócios;
- Indicadores Quantitativos - facultam o levantamento de um conjunto de dados vantajosos para a monitorização e acompanhamento interno da empresa por parte dos gestores.

Os indicadores anteriores pretendem evidenciar a forma de atuação das empresas em sete grandes áreas: os Valores e Transparência (auto-regulação de conduta e relações transparentes com a sociedade); o Público Interno (diálogo e participação, respeito ao indivíduo e respeito ao trabalhador); o Meio Ambiente (administração do impacto ambiental e responsabilidade frente às gerações futuras); os Fornecedores (selecção, avaliação e parceria com fornecedores); os Consumidores e Clientes (dimensão social do consumo); a Comunidade (relações com a comunidade local, acção social e trabalho voluntário); e o Governo e a Sociedade (transparência política, liderança social e projectos sociais desenvolvidos ou apoiados pela empresa).

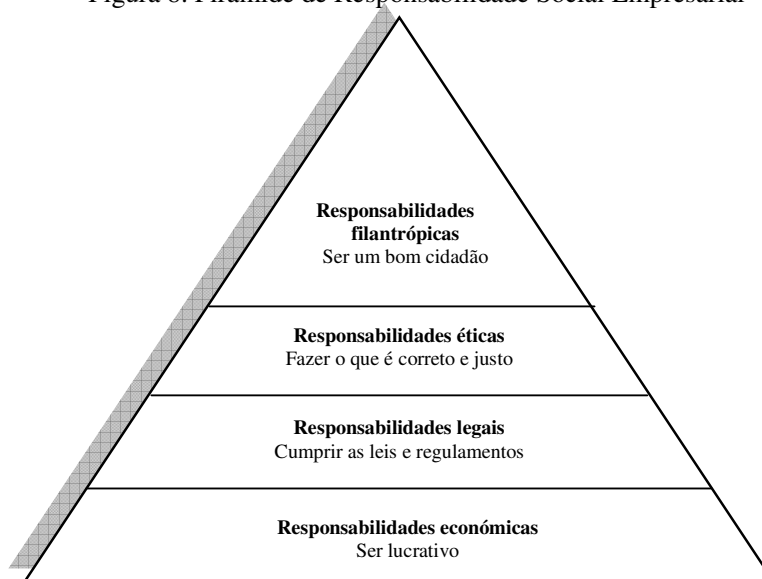
2.3. Modelos de Responsabilidade Social

O modelo de **Carroll**, comumente designado por modelo piramidal da responsabilidade social empresarial, baseia-se em quatro componentes: económica; legal; ética; e filantrópica (Heleno, 2008). Cada componente caracteriza-se por:

- Responsabilidade Económica: encontra-se na base da pirâmide, pois os lucros são a maior razão das empresas existirem. A responsabilidade económica, está relacionada com a produção de bens e serviços que a sociedade precisa, a um preço que garanta a continuação das atividades da empresa e a maximização dos seus lucros para os seus investidores, donos e acionistas.
- Responsabilidade Legal: este componente, está relacionado com o comportamento adequado da empresa ao nível legal, espera-se que uma empresa atenda às metas económicas dentro do cumprimento da estrutura legal vigente do seu país.
- Responsabilidade Ética: caracteriza-se pelas expectativas que a sociedade têm perante os comportamentos e atividades das empresas, que geralmente não fazem parte dos interesses económicos, diretos da empresa. As empresas deverão adotar comportamentos éticos, atuando com integridade, justiça, imparcialidade e respeitar os direitos individuais.
- Responsabilidade Filantrópica: é voluntária e caracteriza-se pelo ato da empresa contribuir socialmente, independentemente da lei, da economia e da ética, como doações, contribuições financeiras para projetos comunitários ou instituições de voluntariado, das quais não é esperado qualquer tipo de retorno.

Este modelo apresenta limitações, nomeadamente o facto de a pirâmide da Figura 8 sugerir que as responsabilidades do topo da pirâmide são mais importantes do que as da base e o facto de a pirâmide não ilustrar as aplicações e influências mútuas entre os quatro domínios de responsabilidade.

Figura 8. Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Carroll (1991).

O modelo de Carroll foi desenvolvido por **Wartick e Cochran** em 1985, sendo o resultado dessa investigação evidenciado no Quadro 18:

Quadro 18. Modelo de Desempenho Social Empresarial segundo Wartick e Cochran (1985)

Princípios	Processos	Política
Responsabilidades Social Empresarial 1. Económica 2. Legal 3. Ética 4. Discricionária	Responsividade Social 1. Reativa 2. Defensiva 3. Acomodativa 4. Proativa	Gestão dos Aspetos Sociais 1. Identificação dos aspetos 2. Análise dos aspetos 3. Desenvolvimento da resposta
Dirigido a: 1. Contrato social do negócio 2. Negócio como um agente moral	Dirigido a: 1. Capacidade de resposta a alterações das condições sociais 2. Abordagens de gestão para desenvolvimento de respostas	Dirigido a: 1. Minimização de “surpresas” 2. Determinação das Políticas Efetivas de RSE
Orientação filosófica	Orientação institucional	Orientação organizacional

Fonte: Adaptado de Heleno (2008).

Também fundamentado no modelo de Carroll, **Wood** (1991) desenvolveu um modelo de avaliação do desempenho social apoiado nos princípios de RSE, nos procedimentos de resposta social e nos efeitos apurados comparativamente ao comportamento social, como se verifica no Quadro 19. Para Wood (1991), a perceção elementar da RSE é que a empresa e a sociedade estão interligadas e não são encaradas de forma distinta, pelo que a sociedade tem determinadas expectativas para com a conduta apropriada de uma empresa.

Quadro 19. Modelo de Desempenho Social Empresarial segundo Wood (1991)

Princípios de Responsabilidade Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Princípio institucional: legitimidade ▪ Princípio organizacional: responsabilidade pública ▪ Princípio individual: gestão discricionária
Processos de Responsabilidade Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação ambiental ▪ Gestão de <i>stakeholders</i> ▪ Gestão de questões
Atitudes de Comportamento Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impactos sociais ▪ Programas sociais ▪ Políticas sociais

Fonte: Adaptado de Heleno (2008).

Paralelamente, no Quadro 20 é apresentado o modelo de **Reed** (1991), que reuniu uma lista de fatores internos e externos que influenciam o desempenho social empresarial. Estes fatores foram avaliados em diferentes estudos empíricos, publicados entre 1979 e 1988 (Heleno, 2008).

Quadro 20. Fatores que influenciam o Desempenho Social Empresarial

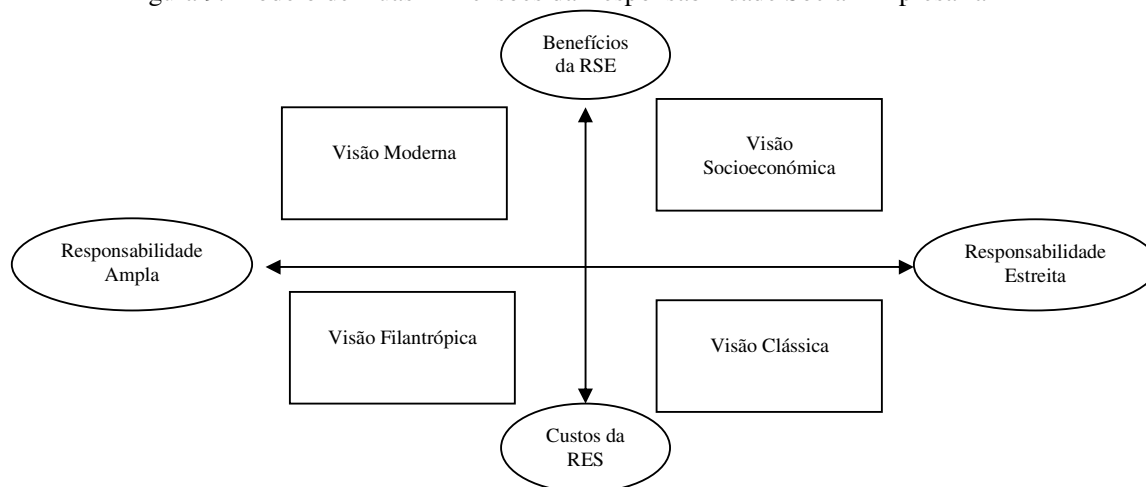
Fatores Externos	
Requisitos legais Pressão dos <i>stakeholders</i> Expectativas da comunidade envolvente Necessidades da comunidade Características da comunidade	Relevância da questão ao público Disponibilidade de fundos públicos Ações por partes dos concorrentes Normas e/ ou regulamentos industriais Estado da economia
Fatores Internos	
Estrutura acionista* Processo de resposta* Localização geográfica e diversidade de empresas Capacidade para identificação de aspetos Capacidade de resposta ao solicitado Atitude dos administradores e da gestão de topo para os aspetos* Perspetiva de longo prazo Compromissos executivos para o desempenho social Preocupações pessoais dos gestores* Singularidade da situação social Valores de gestão* Impactos percecionados dos aspetos sociais pelo desempenho da empresa Perceção do problema como uma oportunidade de publicidade ou marketing Perceção do problema como uma oportunidade de publicidade ou marketing Necessidade de perceção para a legitimidade empresarial da questão	Necessidade de perceção para melhorar as questões de gestão social e moral Necessidade de perceção para garantir o sistema de privacidade entre empresas Estrutura de gestão* Tipo de programas para os trabalhadores* Estrutura da empresa* Estratégia empresarial Quem controla a empresa Tamanho da empresa Visibilidade da empresa Cultura da empresa* Valor das ações Filosofia do negócio Relatórios sociais Tipo de carta* Natureza da propriedade do stock* Estratégia de contrato* Viabilidade* Recursos financeiros* Gastos relacionados com os clientes* Comportamento padrão anterior

*Estes itens foram testados empiricamente em um ou mais artigos

Fonte: Adaptado de Heleno (2008).

Uma década depois, **Quazi e O'Brien** (2000) propuseram um modelo de duas dimensões para classificação da RSE (Figura 9). Este modelo traduz a responsabilidade ampla, relativa à empresa para além das suas responsabilidades económicas, e a responsabilidade estreita, relativa à maximização do valor para o accionista.

Figura 9. Modelo de Duas Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Quazi e O'Brien (2000).

Nesta perspetiva, a responsabilidade ampla decompõe-se em duas visões: a moderna, que crê que a longo prazo as ações de responsabilidade social trazem benefícios à empresa; e a filantrópica, que defende a prática de ações de responsabilidade social, mesmo que não conduzam a benefícios para a empresa. Desta forma, denota-se que a responsabilidade ampla está de acordo com os defensores das ações de responsabilidade social (Quazi e O'Brien, 2000).

Por outro lado, a responsabilidade estreita decompõe-se em duas visões: a socioeconómica, que tem em ponderação a maximização de valor para o acionista, mas defende que as ações de responsabilidade social podem colaborar nessa geração de valor; e a clássica, que encara que as ações de responsabilidade social não criam valor e não devem ser implementadas na empresa (Quazi e O'Brien, 2000).

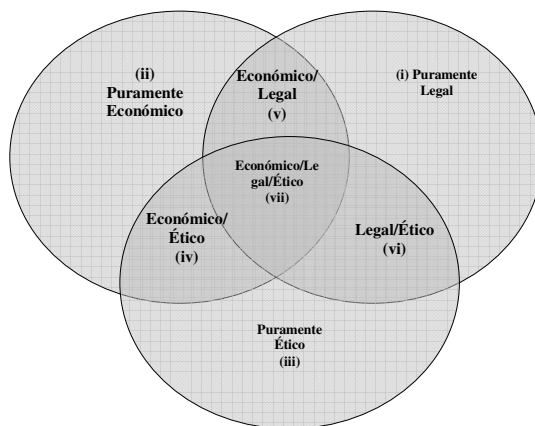
Na investigação conduzida por Quazi e O'Brien (2000) foram estudados, por um lado, objetivos genéricos, como: sugerir um modelo de responsabilidade social empresarial em contexto multicultural; e atestar a validade do modelo em termos de perceção da responsabilidade social empresarial. Por outro lado, foram considerados como objetivos específicos: averiguar as posições das visões clássica e moderna na gama de responsabilidade (desde a ampla até à estreita); e analisar

a postura dos gestores em analogia à sua percepção em termos de custos e benefícios do seu envolvimento social.

Numa outra perspetiva, **Schwartz e Carroll** (2003) apresentaram um modelo composto por três domínios (económico, legal e ético), em que nenhum prevalece sobre o outro (Figura 10). Segundo os mesmos autores, o domínio económico está relacionado com as atividades que têm um impacto económico positivo na empresa, diretamente ou indiretamente, como ações que tendem a aumentar as vendas (atividades diretas), ou que melhorem a moral dos trabalhadores e a imagem pública da empresa (atividades indiretas).

Nesta linha, o domínio legal relaciona-se com a receptividade da empresa às expectativas da sociedade atestadas na jurisdição estatal e local, seja dos princípios legais presentes na lei. Neste contexto, tem-se que a legalidade engloba três categorias: (1) cumprimento da lei; (2) evitar o litígio civil; e (3) antecipação das mudanças da lei.

Figura 10. Modelo de Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Schwartz e Carroll (2003).

Por último, o domínio ético reporta às responsabilidades éticas das empresas, esperadas pela população em geral e pelos *stakeholders*. Este domínio inclui três paradigmas gerais: (1) convencional; (2) consequencialista (ou teleológico); e (3) deontológico.

Por seu lado, **Garriga e Melé** (2004) reuniram as principais teorias de responsabilidade social das empresas:

- *Teorias Instrumentais*, que evidenciam os objetivos económicos, através de atividades sociais, considerando que as ações socialmente responsáveis são um meio para melhorar a reputação da empresa, podendo aumentar os seus clientes e melhorar a rentabilidade.
- *Teorias Políticas*, que se focalizam no poder social das empresas, na sua relação com a sociedade. Segundo esta teoria, as empresas detêm o poder e a capacidade de influenciar o equilíbrio de mercado e refletem, a subsistência de um contrato social subentendido entre as empresas e a sociedade, incluem-se também as abordagens sobre a cidadania corporativa, que analisam os deveres da cidadania perante as comunidades em que estão inseridas.
- *Teorias Integrativas*, que se baseiam na ideia de que as empresas dependem da sociedade para a sua subsistência e desenvolvimento. Mediante esta teoria, o desempenho social é encarado como a base para que as empresas obtenham alguma legitimidade e prestígio, integrando nas suas ações, os valores e as exigências da sociedade. As abordagens mais conhecidas desta teoria, são as teorias dos *stakeholders* e da performance social, que preveem o benefício da sociedade como valor mentor da responsabilidade social.
- *Teorias Éticas*, que se caracterizam pelos princípios que declaram os direitos universais, a importância dos *stakeholders* e do desenvolvimento sustentável. De acordo com esta teoria, os valores éticos interferem na relação dos negócios com a sociedade, o que conduz às empresas a adotarem as responsabilidades sociais como uma obrigação ética.

2.4. Princípios de Responsabilidade Social

O reconhecimento da RSE depende da postura ética e dos valores subjacentes ao quadro global das decisões das empresas. Se, por um lado, se reconhece que a responsabilidade social e a estratégia económica das organizações são determinantes para o sucesso económico e o desenvolvimento social e ambiental da sociedade em que se encontram inseridas. Por outro lado, constata-se que as práticas socialmente responsáveis se centram, muitas vezes, no estrito cumprimento das obrigações legais e fiscais, esquecendo-se o real objetivo das mesmas, ou seja, a sustentabilidade da sociedade, em geral, e da organização, em particular (Clarke e Isalm, 2004).

Atualmente, a responsabilidade social é um tema constante na agenda das empresas, dado que as preocupações com os aspetos sociais e ambientais já fazem parte dos negócios. É usual encontrar

uma empresa que tenha algum princípio ou valor relativo às questões sociais, tais como a supressão do trabalho infantil; ou a diminuição de seus resíduos sólidos. No entanto, o que se nota é a dificuldade de incorporar a diversidade de princípios existentes para que os resultados sejam conhecidos nas práticas cotidianas da organização (Smith, 2013).

Portanto, é necessário esclarecer quais são os princípios fundamentais ao nível da responsabilidade social das empresas, os quais orientam as suas políticas, estratégias e atividades, indo de encontro à sua cultura organizacional e sendo traçados de forma participativa, por forma a caracterizar a natureza da empresa. Em grande parte dos casos, surgem no formato de declaração de princípios e código de conduta (Smith, 2013).

Os princípios da responsabilidade social são referidos na Norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a: 14), a qual menciona que as empresas devem garantir que a sua conduta se baseia no respeito pelos seguintes princípios:

- *“cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação coletiva e dos regulamentos aplicáveis;*
- *respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;*
- *adoção do princípio da precaução;*
- *reconhecimento do direito das partes interessadas em serem ouvidas e o dever de reagir por parte da organização;*
- *reconhecimento dos aspetos da Responsabilidade Social diretos e indiretos da organização, tendo em conta todo o ciclo de vida dos seus produtos;*
- *privilégio à prevenção da poluição na origem;*
- *atuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto;*
- *responsabilização pelas ações e omissões da organização e prestação de contas pela sua conduta face às legítimas preocupações das partes interessadas;*
- *integração dos aspetos da Responsabilidade Social nos sistemas de gestão da organização e no seu processo de tomada de decisão;*
- *não-regressão, isto é, não utilização das disposições da Norma como fundamento para a redução dos níveis de desempenho em Responsabilidade Social já alcançados pela organização.”.*

A mesma norma propõe princípios que pretendem abreviar as orientações básicas de gestão e conduta, para que as empresas alcancem seus objetivos de negócio com responsabilidade social. Por tal facto, os princípios são abrangentes e respondem às contestações dos vários segmentos da

sociedade, a fim de promover as empresas como impulsionadoras de uma nova economia, inclusiva, verde e responsável.

Assim, na atual conjuntura de globalização, as empresas não podem deixar de pautar as suas ações por princípios de responsabilidade social, nomeadamente os defendidos por Schaltegger *et al.* (1996): transparência; responsabilização (*accountability*); e sustentabilidade. A estes, Crowther e Rayman-Bacchus (2004a) acrescentam o contrato social. Nestes termos, as empresas ao combinarem a prestação de contas (*accountability*), de forma responsável e transparente, com a criação de valor e a procura de novas oportunidades, contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A **transparência**, segundo Gelb e Strawser (2001), justifica que as empresas socialmente responsáveis disponibilizem mais informação, não só para cumprirem exigências legais, mas também para de forma voluntário informarem os seus *stakeholders*. A este propósito, o princípio de transparência proposto por Crowther e Rayman-Bacchus (2004b: 241) detalha que:

“o impacto externo das acções da organização pode ser avaliado pelos documentos de prestação de contas, e os factos relevantes não são escondidos nos mesmos, para além de que se observa neles o processo de reconhecimento da sua responsabilidade social”.

Assim sendo, as empresas devem promover as suas estruturas internas, as regras de segurança, as regras de proteção e prevenção ambiental, através de canais de comunicação acordados com as partes interessadas, criando o compromisso de comunicar sobre as decisões e atividades que influenciam a sociedade e o meio ambiente. Para tal, deverá comunicar de forma clara, precisa, completa e acessível as suas informações com impactos conhecidos e prováveis das suas decisões e atividades, governança, origens e aplicações de recursos financeiros, critérios e resultados de seu desempenho económico, social e ambiental, assim como, o modo como identifica, seleciona e alicia as suas partes interessadas.

Neste contexto, o princípio da transparência não pretende que informações confidenciais sejam publicadas, nem que seja privilegiada o provimento de informações que possam significar a transgressão das obrigações legais, comerciais, de segurança ou de privacidade individual, apenas que a empresa seja transparente em relação a:

- Propósito, natureza e localização de suas atividades;
- Identificação de qualquer controle acionário na atividade da organização;

- Como suas decisões são tomadas, implementadas e analisadas, incluindo a definição de papéis, responsabilidades, accountabilities e autoridades nas diferentes funções dentro da organização;
- Padrões e critérios usados para avaliar seu próprio desempenho em relação à responsabilidade social;
- Seu desempenho em questões relevantes e significativas da responsabilidade social;
- Origens, montantes e aplicações de seus recursos financeiros;
- Impactos conhecidos e prováveis de suas decisões e atividades para suas partes interessadas, na sociedade, na economia e no meio ambiente;
- Suas partes interessadas e critérios e procedimentos usados para identificá-los, selecioná-los e engajá-los.

Nesta linha, a responsabilização, entendida por **accountability**, pode sintetizar-se no conceito defendido por Crowther e Rayman-Bacchus (2004b: 240), ao considerar que:

“a organização reconhece que as suas acções afectam o meio envolvente externo e por isso assume a responsabilidade dos seus efeitos”.

Por conseguinte, a empresa responsabiliza-se pelas suas decisões e atividades, prestando contas aos órgãos de governação, às autoridades legais e, de modo mais alargado, a todas as partes interessadas, principalmente para aqueles que as ações tomadas trazem consequências significativamente negativas.

No desenvolvimento destas atividades, a boa utilização dos recursos aumenta a margem de manobra das empresas na prossecução dos seus objetivos e aumenta as possibilidades de satisfazer mais necessidades, pelo que a atuação das empresas passa pelo cumprimento do princípio da **sustentabilidade** que, de acordo com Crowther e Rayman-Bacchus (2004b: 239), se refere:

“ao efeito que as medidas tomadas no Presente têm sobre as opções disponíveis no futuro. Se os recursos são utilizados, no Presente, então eles não vão estar disponíveis para uso no futuro, sendo isto particularmente preocupante uma vez que os recursos são finitos”.

Segundo esta perspetiva, se as empresas não forem sustentáveis elas próprias, não existe desenvolvimento sustentável e para que tal aconteça, a mesma tem de ser socialmente e ambientalmente responsável (Duarte, 2008). Pelo exposto, pode concluir-se que existe uma estreita ligação entre RSE e sustentabilidade, considerando a NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), relativa ao sistema de gestão da responsabilidade social, o desenvolvimento sustentável como o

desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem as suas próprias necessidades.

Segundo Oliveira (2008), o conceito de desenvolvimento sustentável encaixa na ideia de que o mesmo tem de ocorrer nas esferas ambiental, económica e social, existindo também a dimensão política, que seria a transparência e participação. Por sua vez, Elkington (2001), compreende que este conceito, para além dos pilares económico, social e ambiental, engloba os direitos humanos, os quais devem ser conservados para as gerações futuras. Na mesma linha, Goldstein (2007) afirma que há um aspeto, geralmente negligenciado, que merece notoriedade: o polo social do tripé no qual está apoiado o conceito de desenvolvimento sustentável. Para que a sociedade possa continuar existir e para que o próprio capitalismo subsista, para além do equilíbrio ecológico, é necessário perseguir uma maior justiça social, caso não se assegure, por exemplo segurança pública, indivíduos qualificados e saudáveis, sistemas de representação política efetiva, consumidores com poder de compra, eleitores com capacidade de exigir que as leis sejam cumpridas, tão-pouco existirá desenvolvimento duradouro e pleno.

Por último, Crowther e Rayman-Bacchus (2004a) consideram que as empresas estão dispostas a celebrar um **contrato social** com a sociedade, no sentido de abdicarem de certos direitos em favor de terceiros para obter vantagens da ordem social. Ao considerar-se a sociedade como um conjunto de contratos entre os seus membros e destes com a sociedade, a RSC pode ser vista com aquilo que é contratualmente expectável na ação da empresa (Moir, 2001).

Já anteriormente, Donaldson e Dunfee (1994) desenvolveram uma teoria integrada dos contratos sociais quanto à forma como os gestores decidem num contexto ético. A “licença para operar” vai depender do cumprimento das obrigações relativas às expectativas sociais e da conformidade da resposta. Os gestores tendem assim a desenvolver estratégias de imagem e de conformidade simbólica de modo a garantirem a legitimidade da empresa.

Neste seguimento, Donaldson e Dunfee (1994) propuseram uma “Teoria Integrativa do Contrato Social”, tendo em consideração o contexto sociocultural e também para integrar aspetos empíricos e normativos de gestão. As responsabilidades sociais provêm do consentimento, para os autores existem dois níveis de consentimento: primeiro, um contrato macrossocial teórico apelando a todos os contraentes; e segundo, um verdadeiro contrato macrossocial por parte dos membros de comunidades localizadas.

Em suma, as empresas precisam assumir novas responsabilidades, envolver os seus parceiros na formulação de políticas sociais e assegurar a comunicação clara e transparente nas relações com seus *stakeholders*. Segundo Topal (2009: 20-21), as razões que justificam a aderência a práticas de responsabilidade social numa empresa são:

- *“Aumento do lucro;*
- *Maior acesso a capital;*
- *Redução de custos de exploração e aumento da eficiência operacional;*
- *Melhoria da imagem de marca e reputação;*
- *Aumento das vendas e respetiva lealdade por parte dos clientes;*
- *Aumento da produtividade e qualidade;*
- *Aumento da capacidade de atração e manutenção dos empregados;*
- *Potenciar a redução da regulação e supervisão;*
- *Redução do risco e promoção da gestão do risco;*
- *Vantagem concorrencial.”*

2.5. Normas de Responsabilidade Social

A nível institucional, a RSE aparece discutida, quer a nível internacional, quer a nível nacional. A nível internacional, destaca-se a União Europeia (UE) que através do Livro Verde procurou promover e divulgar que as empresas e instituições adotem uma estratégia de Responsabilidade Social, indo de encontro ao objetivo estratégico delineado na «Estratégia de Lisboa» de 2000, especificamente:

“Tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (COM, 2000).

Também a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) contribuiu para o debate em torno da RSE, ao apresentar os princípios do *Corporate Governance* (OECD, 1999) e as linhas orientadoras para as empresas multinacionais - *Guidelines for multinational enterprises* (OECD, 2000). A OCDE defende que um eficiente regime de *corporate governance* ajuda a assegurar que as empresas utilizam o seu capital de forma eficiente, tendo em conta o benefício da sociedade na qual operam e dos seus *shareholders* (OECD, 1999).

Outras organizações também desempenharam igualmente um papel primordial, nomeadamente: a Organização Internacional de Normalização (do inglês, *International Organization for Standardization - ISO*), ao publicar vários sistemas de normas; a *Global Reporting Initiative (GRI)*, que desenvolveu linhas de orientação para a elaboração do relatório de sustentabilidade; o *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)*, que publicou normas sobre certificação ética; o Instituto ETHOS, com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável; e a Organização das Nações Unidas (ONU).

A importância do *Global Reporting Initiative (GRI)* é enfatizada por Carvalho *et al.* (2008) e Dias *et al.* (2008), ao considerarem que a GRI orienta e estabelece as diretrizes para a divulgação de informação voluntária das organizações, aquando da elaboração dos seus relatórios anuais.

A Organização das Nações Unidas, na pessoa do seu Secretário-Geral Kofi Annan, analisou a problemática da RSE num contexto de globalização, com a *Global Compact Initiative* (ONU, 2000). Este documento teve por base a Declaração Universal dos Direitos do Homem (MNE, 1978), os princípios fundamentais da Organização Mundial do Trabalho, relativos ao direito do trabalho, e os *Rio Principles* relativos ao ambiente e desenvolvimento. Estes últimos foram definidos na *The United Nations Conference on Environment and Development*, ou «Cimeira da Terra», realizada no Rio de Janeiro em Junho de 1992. Esta iniciativa dirigida à comunidade empresarial internacional promoveu a adoção, por parte das mesmas, de um conjunto de valores e o cumprimento de nove princípios:

- Direitos Humanos: 1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e 2. Certificar-se de que suas próprias empresas não são cúmplices de abusos e violações de direitos humanos;
- Trabalho: 3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; 4. Eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; 5. Erradicação efetiva do trabalho infantil; e 6. Eliminar a discriminação com respeito ao empregado e ao cargo; e
- Meio Ambiente: 7. As empresas devem adotar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; 8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e 9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias limpas que não prejudiquem o meio ambiente (Abreu e David, 2004).

Adicionalmente, na «Cimeira da Terra» foram estabelecidos 5 acordos orientadores para um desenvolvimento sustentável (Santos *et al.*, 2006), especificamente:

- Agenda 21: plano global de ação em prol do Desenvolvimento Sustentável, contendo mais de 100 áreas temáticas, indo do comércio internacional e do ambiente até à agricultura e à desertificação;
- Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento: conjunto de 27 princípios orientadores da integração do ambiente nas políticas de desenvolvimento económico (como por exemplo, o princípio do poluidor pagador);
- Declaração de Princípios sobre as Florestas: primeiro consenso global sobre gestão, conservação e desenvolvimento sustentável das florestas mundiais;
- Convenção - Quadro sobre Mudança Climática: acordo, com carácter de compromisso legal, relativo à estabilização dos gases com efeito de estufa em níveis que não perturbem o clima mundial;
- Convenção sobre Diversidade Biológica: acordo, com carácter de compromisso legal, relativo à conservação da diversidade mundial, em termos de genes, espécies e ecossistemas.

Também em 1992, na «Cimeira de Joanesburgo» realizada em Setembro desse ano, sobre Desenvolvimento Sustentável, foram tomadas decisões extremamente importantes no que dizia respeito à operacionalidade dos acordos já definidos na «Cimeira da Terra» (Santos *et al.*, 2005), nomeadamente:

- Reafirmar o desenvolvimento sustentável como prioridade central a nível internacional;
- Fixar objetivos de ação para melhor atingir o desenvolvimento sustentável, com metas e compromissos.
- Continuar a impulsionar a luta contra a pobreza e proteção do meio ambiente;
- Avançar na resolução das questões da energia e do saneamento básico;
- Apoiar a criação de um fundo mundial para a erradicação da pobreza;
- Dar mais atenção aos problemas específicos do continente africano.

Estes exemplos refletem as crescentes preocupações e desafios que cada empresa enfrenta na atual sociedade, por um lado, porque os recursos são escassos e as suas necessidades infinitas, e, por outro, porque a responsabilidade social das empresas deve ser uma constante preocupação na realização da sua atividade económica, aumentando a sua competitividade empresarial e atingindo o bem-estar coletivo. Com efeito, cada vez mais, existe um largo consenso de que as empresas e os governos devem, em parceria, aceitar a sua responsabilidade moral em relação ao bem-estar social e aos interesses individuais nas transações económicas (Amba-Rao, 1993).

Isto porque, ao tratar-se de uma matéria de natureza global, a mesma constitui um importante ponto de partida para promover a construção de uma Europa socialmente coesa e onde o desenvolvimento sustentável só é possível, tanto no plano da modernização económica como no plano do desenvolvimento local, se for assegurada a qualidade ambiental e a existência de elevados padrões de políticas sociais e culturais. Neste sentido, a comunicação da Comissão Europeia, de 2 de Julho de 2002 (COM, 2002), deu prioridade a três fatores essenciais para a definição de uma estratégia global de RSE:

- Parcerias empresariais focalizadas na responsabilidade social;
- Fóruns multilaterais de parcerias a nível Europeu (fóruns de trocas de experiências);
- Integração da RSE em políticas públicas Europeias que possibilite o envolvimento de diferentes organizações e Países.

Deste modo, o crescente interesse pela temática da responsabilidade social nas empresas e a aplicação de práticas socialmente responsáveis nos sistemas de gestão, claramente influenciados pelo desenvolvimento da normalização, originou o aumento da publicação de artigos e regulamentações desenvolvidas por instituições nacionais e internacionais (por exemplo, Comissão Europeia, ONU, OCDE e OIT), dando origem a normas como a AA1000 (SAI, 2003) e a SA8000 (SAI, 2008).

A SA8000 é uma norma voluntária de responsabilidade social das empresas, criada em 1997 e considerada como o primeiro referencial auditável e certificável em matéria de responsabilidade social, sendo composta por um conjunto de critérios relativos às condições de trabalho, susceptíveis de serem auditados por um sistema de verificação independente da conformidade das unidades de produção em relação a esses critérios, que conduz a vantagens para as empresas, como por exemplo a melhoria da reputação e da marca da empresa, o progresso dos processos de recrutamento, o melhor desempenho dos trabalhadores e o alcance de uma benéfica posição no mercado de trabalho (SAI, 2008).

Esta norma é reconhecida mundialmente como um sistema de implementação, manutenção e verificação das condições de trabalho e respeito pelos direitos fundamentais dos trabalhadores. A implementação desta norma, implica que a empresa e os seus fornecedores cumpram forçosamente nove requisitos, relacionados com: (1) trabalho infantil; (2) trabalho forçado; (3) higiene e segurança; (4) liberdade de associação e direito a discussão de acordos colectivos; (5) discriminação; (6) práticas disciplinares; (7) horários de trabalho; (8) remuneração; e (9) sistema de gestão. Por outro lado, a norma internacional ISO 26000: 2010 (ISO, 2010) foi constituída tendo

em consideração a construção coletiva do conhecimento e a participação *multistakeholder*, realçando-se a participação de partes interessadas, como os trabalhadores, os consumidores e as organizações não-governamentais. O objetivo essencial desta norma é apresentar diretrizes da responsabilidade social e orientar as empresas a incorporá-las no seu sistema de gestão.

A nível nacional, também o Conselho Económico e Social (CES), criado pela Lei nº 108/91, de 17 de Agosto (AR, 1991), e composto por 64 membros de diferentes quadrantes da sociedade (representantes do Governo, das confederações sindicais, das organizações empresariais, do setor cooperativo, da área da ciência e tecnologia, profissionais independentes, entre outras), enquanto órgão consultivo e de concertação no domínio das políticas económicas e sociais, emitiu em 2003 um parecer sobre a iniciativa da responsabilidade nas empresas, propondo-se:

“(...) construir uma base de dados e um sistema de tratamento e difusão de informação com respeito às boas práticas” (CES, 2003: 26).

Anos mais tarde, a NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a: 11), com entrada em vigor em fevereiro de 2008, veio responder às necessidades sentidas pelas empresas ao nível da definição de um sistema de gestão da responsabilidade social, especificando quais os:

“requisitos de um sistema de gestão da responsabilidade social, que permite a uma organização desenvolver e implementar uma política, objetivos e ações coerentes, tendo em conta os requisitos legais, regulamentares e outros que a organização subscreva. Aplica-se aos aspetos da responsabilidade social que a organização identifica como sendo aqueles que pode controlar e aqueles que pode influenciar”.

Desde logo, as empresas, em geral, e as portuguesas, em particular, têm toda a vantagem em implementar esta Norma, uma vez que a aplicação da mesma pode ser um fator de competitividade no mercado global, traduzindo-se numa mais-valia, ao permitir que as mesmas passem a ser certificadas como empresas socialmente responsáveis. Paralelamente, esta Norma insere-se no âmbito da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (PCM, 2007), que defende os seguintes objetivos:

- Preparar Portugal para a “sociedade de conhecimento”;
- Melhorar a conectividade internacional do País e a valorização equilibrada do território;
- Melhorar o ambiente e a valorização do património natural;
- Mais equidade, igualdade de oportunidade e coesão social;
- Crescimento sustentado, competitividade à escala global e eficiência energética.

Por conseguinte, nunca se falou tanto em responsabilidade social no mundo empresarial como nos dias de hoje, pelo que cada vez mais as empresas investem no desenvolvimento de políticas de responsabilidade social e se preocupam com este pilar da sustentabilidade, bem como se tem verificado um aumento de organismos nacionais e internacionais que se dedicam às questões da RSE, ética e desenvolvimento sustentável.

2.6. Considerações Finais

A necessidade de as empresas se adaptarem às exigências de mercados cada vez mais competitivos e em constante transformação alterou a sua génese, na medida em que a ideia simplista de maximização de lucro com base no baixo custo dos fatores de produção – terra, trabalho e capital, que eram garantia de competitividade, foi ultrapassada. Atualmente, as empresas são afetadas por um ambiente exterior cada vez mais complexo e mutável, dependente de fatores políticos, sociais, económicos e ambientais, que condicionam o seu desenvolvimento face à necessidade constante de se adaptarem a essas transformações.

Assim, afirma-se que o novo paradigma competitivo se baseia na globalização, na satisfação das necessidades do consumidor, na mobilidade dos fatores produtivos e na capacidade de os combinar de forma eficaz, permitindo uma produção mais eficaz e mais eficiente, mais rápida e a mais baixo custo. O objetivo é minimizar recursos em detrimento da maximização das receitas, e conceber as empresas como sistemas organizacionais de valor acrescentado que se baseiam no conhecimento, na informação, na diferenciação e nos fatores imateriais. De entre esses novos fatores que estão na origem do diferencial de desempenho entre as empresas destaca-se a RSE, cujo conceito é utilizado em muitas vezes nas empresas de forma intuitiva, não existindo um processo estruturado.

A RSE surge como desafio às empresas, tornando-se numa alternativa aos modelos de regulação e gestão empresarial, na medida em que coloca as pessoas (consumidores e empregados) e o ambiente no mesmo patamar que os resultados económicos, de cariz radicalmente diferente dos modelos clássicos de regulação empresarial, caracterizando-se, como uma forma de autorregulação empresarial nos distintos domínios da atuação empresarial com repercussões no meio biofísico e social envolventes.

Apesar dos objetivos das empresas seja a obtenção de lucro, com a integração da responsabilidade social nas empresas verifica-se que estas podem, simultaneamente, contribuir para o cumprimento

de objetivos sociais e ambientais, gerando negócios sustentáveis, conscientes da importância do desenvolvimento social, económico e ambiental. Segundo Ferro (2007: 33):

“A responsabilidade social das empresas refere-se a estratégias de sustentabilidade que, para além do desempenho financeiro, contemplam também a preocupação com os efeitos sociais e ambientais das suas atividades. Na base está o princípio do desenvolvimento sustentável, de que o desenvolvimento económico, a coesão social e a proteção o do ambiente são interdependentes e indissociáveis.”

Nesta linha de orientação, uma empresa, como motor de desenvolvimento económico, tecnológico e humano, só se realiza totalmente quando a sua atividade se baseia no respeito pelos direitos humanos, na valorização pessoal, na proteção do ambiente, na batalha contra a corrupção, no cumprimento das normas sociais e na consideração pelos valores e princípios éticos da sociedade onde está inserida. Deste modo, a implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social contribui para um aumento da produtividade e competitividade, visto que os princípios deste sistema de gestão se baseiam em estratégias de sustentabilidade que contemplam os fatores económicos, sociais e ambientais, que são interdependentes e indissociáveis.

Como tal, uma abordagem estratégica da responsabilidade social é cada vez mais importante para a competitividade das empresas, podendo trazer benefícios em termos de gestão de riscos, redução de custos, acesso a capital, relações com os clientes, gestão de recursos humanos e capacidade de inovação. Em suma, a apologia dos princípios de RSE corresponde à integração das dimensões económica, social e meio ambiental nas decisões dos Sistemas de Gestão, a qual conduz à existência de comportamentos responsáveis face a todos os *stakeholders* (Bilbao, 2008; Dias *et al.*, 2008). Nestes termos, cada empresa define a sua atitude na sociedade, de forma a contribuir para o equilíbrio do ambiente global, sendo o seu principal problema, uma vez aceite o conceito de responsabilidade social, a respetiva implementação (Jones, 1980).



PARTE II
ANÁLISE EMPÍRICA

Caso de Estudo da Indústria das Bebidas

3.1. Enquadramento

A integração das dimensões económica, social e ambiental induz comportamentos socialmente responsáveis face a todos os *stakeholders* de uma empresa. Como tal, no presente capítulo pretende estudar-se o sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão da segurança alimentar, sistema de gestão ambiental e o sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho. Nesta perspetiva, será proposto um sistema de gestão de responsabilidade social, aplicado a uma empresa da indústria das bebidas.

A empresa em estudo tem implementado um sistema de gestão da qualidade com base na norma NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e um sistema de gestão da segurança alimentar com base na NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b). Apesar da empresa, ainda, não ter implementado um sistema de gestão ambiental e um sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho é de todo o interesse para a mesma a implementação destes referenciais no planeamento de um sistema de gestão de responsabilidade social.

No entanto, é importante salientar que a implementação adequada de um sistema integrado de gestão deve considerar como requisitos essenciais:

- Envolver e comprometer a Gestão de Top;
- Assegurar a satisfação dos Clientes;
- Fomentar o trabalho solidário de todos os colaboradores para desenvolver e aproveitar sinergias, como forma de melhorar a atividade da empresa;
- Assegurar os recursos necessários, bem como o envolvimento de todas as partes interessadas;
- Definir e atribuir responsabilidades e autoridades, em todas as dimensões da atividade da empresa com impacto no próprio sistema;
- Criar condições para a gestão e melhoria contínua do sistema implementado;
- Preparar uma revisão anual dos sistemas de gestão através dos resultados do acompanhamento periódico de cada processo.

O sistema de gestão da qualidade e o sistema de gestão da segurança alimentar da empresa em estudo foi desenvolvido e implementado por ser considerado um dos componentes principais da estratégia de gestão da empresa, contando com o envolvimento e empenho de todos os colaboradores para continuar a melhorar os sistemas existentes e proporcionar o planeamento e implementação futura de outros sistemas de gestão.

Neste contexto, a empresa melhora de forma continuada a sua estrutura organizacional, os seus processos e métodos de controlo, com a finalidade de antecipar-se às exigências dos seus clientes e todas as partes interessadas. Sabendo que os clientes são fatores chave da atuação da empresa em causa, estes deverão ser mantidos plenamente satisfeitos, sendo obrigação e responsabilidade de todos ir ao encontro das suas necessidades, sem descuidar os requisitos regulamentares. Luo e Bhattacharya (2006) consideram que as empresas com consumidores satisfeitos sustentam a fidelização dos seus clientes, contribuindo de forma positiva para o valor de mercado.

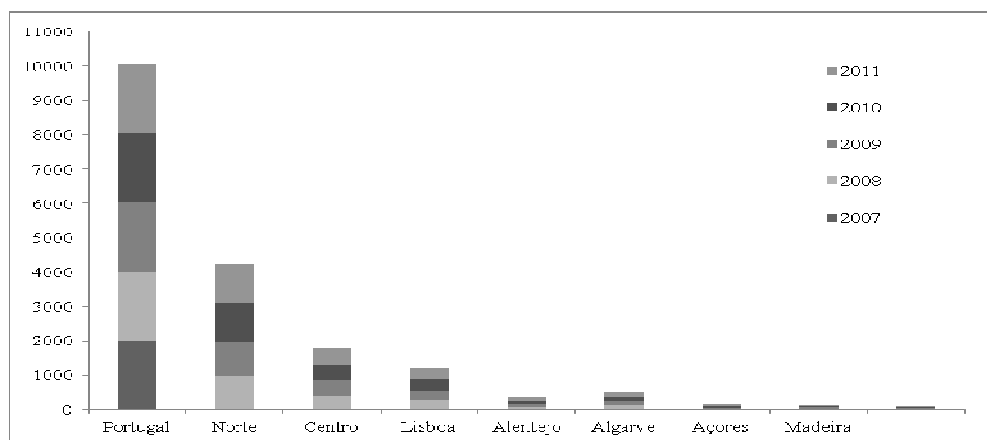
Mediante o exposto, considerando que a empresa se insere na indústria das bebidas, para cumprir os requisitos definidos na NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) deve assegurar a identificação, avaliação e controlo de riscos, comunicação da informação relevante em termos de segurança alimentar relacionada com produtos ao longo da cadeia alimentar, a existência de mecanismos eficazes de comunicação interna e, por último, a garantia que o sistema de gestão da segurança alimentar é avaliado periodicamente no que respeita à sua adequação, implementação e eficácia.

Nestes termos, o âmbito do sistema de gestão da qualidade e de gestão de segurança alimentar da empresa é a captação de água de nascente, produção de embalagens e conseqüente engarrafamento, bem como de água de nascente gaseificada e refrigerantes. Assim, antes de abordar os sistemas de gestão ambiental e de gestão da segurança e saúde do trabalho neste capítulo, será igualmente efetuada uma caracterização da indústria das bebidas, onde se insere a empresa em estudo, a sua apresentação, a sua história, a sua estrutura organizacional, as atividades que desenvolve e as políticas de sistemas de gestão já implementados (qualidade e segurança alimentar). Isto porque, se entende que o sistema integrado de gestão é, atualmente, um argumento para aumentar a competitividade da empresa, bem como garantir a sustentabilidade das atividades económicas que desenvolve num futuro próximo.

3.2. Caracterização da Indústria das Bebidas

As pequenas e médias empresas (PME) são as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal, sendo reconhecidas como um pilar da economia portuguesa e constituindo a maior *driving force* do desenvolvimento europeu (Santos *et al.* 2006). A importância das pequenas e médias empresas manifesta-se não só em termos de emprego, como do volume de negócios, pelo que segundo o INE (2010) existiam 349.756 em Portugal no ano de 2008, representando 99,7% das sociedades do setor não financeiro. As microempresas predominavam, constituindo cerca de 86% do total de PME nesse mesmo ano. O emprego nas sociedades do setor não financeiro foi maioritariamente assegurado pelas PME (72,5%), as quais foram ainda responsáveis por 57,9% do volume de negócios gerado em 2008 (INE, 2010). No Gráfico 4 é apresentada a distribuição por NUTS II das empresas da indústria das bebidas, no período 2007-2011.

Gráfico 4. Distribuição por NUTS II das empresas da Indústria das Bebidas, 2007-2011



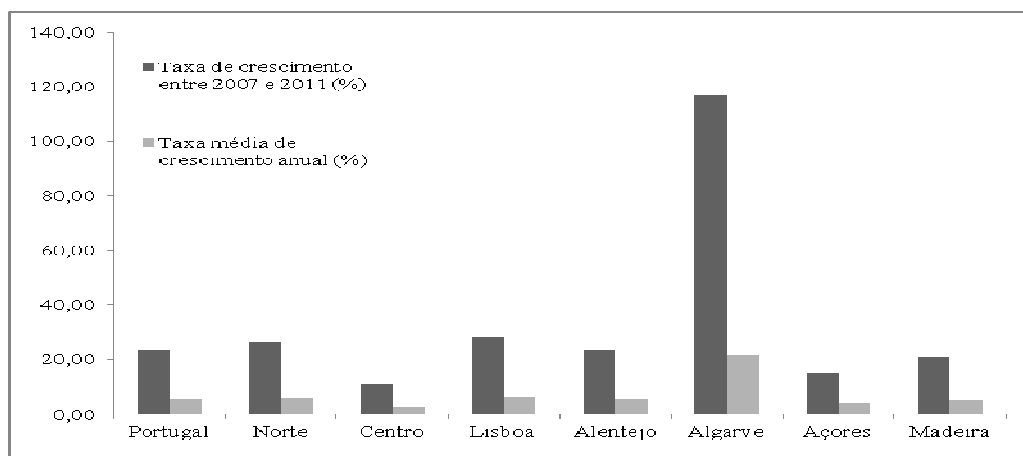
Fonte: INE (2013).

Face ao exposto, fica demonstrado o peso que uma PME tem na economia nacional e o facto da União Europeia enfatizar a importância que as mesmas podem exercer ao nível da responsabilidade social. De facto, a literatura demonstra que há um aumento das práticas de RSE, justificando-se o interesse para desenvolver esta temática no âmbito desta investigação, uma vez que o estudo recai sobre uma PME da indústria das bebidas.

Entre 2007 e 2011, as empresas portuguesas da indústria das bebidas aumentaram, em média, 5,82% ao ano, traduzindo-se num valor global de 23,28%. A distribuição geográfica da taxa de crescimento das vendas entre 2007-2011 identifica a região norte como a zona do país a deter o maior número de empresas, com 43% do total de empresas ligadas à indústria das bebidas.

Contudo, a maior taxa de crescimento, no período em referência, observou-se na região do algarve, com 116,67% e o ritmo médio de mais 21,32% de empresas ao ano, como se pode verificar no Gráfico 5.

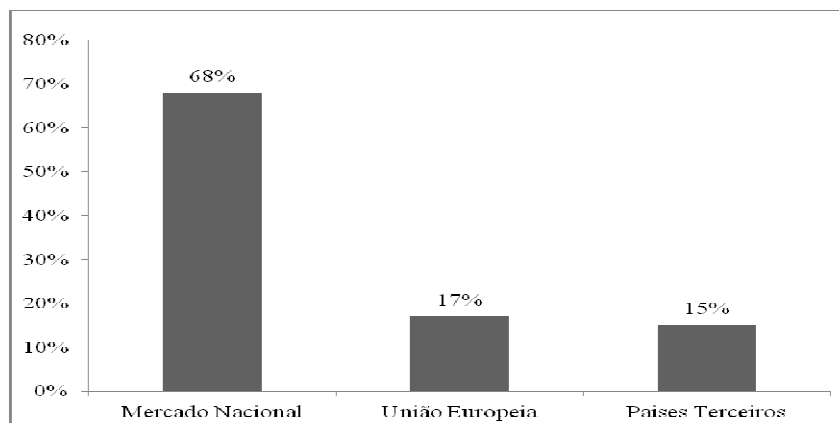
Gráfico 5. Distribuição da Taxa de Crescimento das Vendas por NUTS II, 2007-2011



Fonte: INE (2013).

Em 2011, a indústria das bebidas faturou cerca de 2.326 milhões de euro, sendo que as vendas têm como principal destino o mercado nacional, que corresponde a 68% do valor das vendas. Apesar do segundo maior destino das vendas de bebidas nacionais ser a União Europeia, com 17% em 2011, realçam-se os 15% das vendas para Países Terceiros, as quais aumentaram face a 2010 (INE, 2013), como se pode verificar no Gráfico 6.

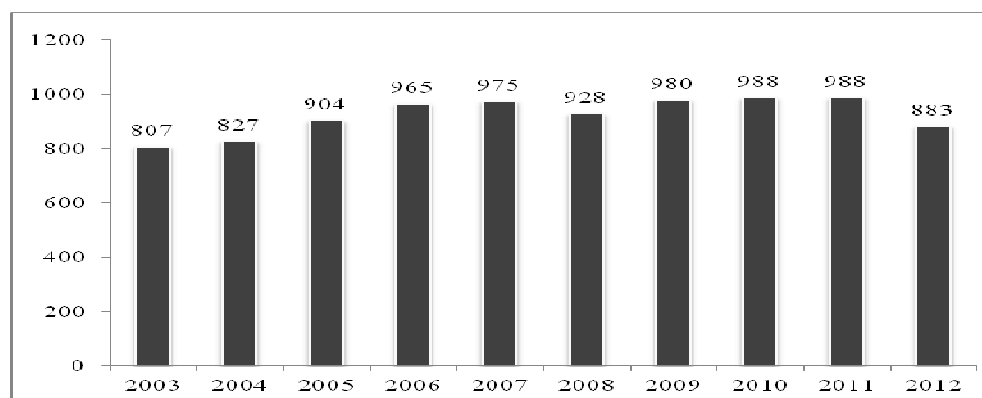
Gráfico 6. Vendas da Indústria das Bebidas por Mercado, 2011



Fonte: INE (2013).

No que diz respeito à indústria das bebidas, onde se insere a empresa em estudo, verifica-se que o consumo de água engarrafada em Portugal tem sofrido um crescimento sustentado ao longo dos últimos anos. As estatísticas da APIAM (2013a) registam nos últimos dez anos, de acordo com o Gráfico 7, um aumento das vendas de águas minerais naturais e de águas de nascente, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional, de cerca de 9,4% em volume, com estagnação em 2011 e uma evolução negativa acentuada de -10,6% em 2012.

Gráfico 7. Distribuição das Vendas de Águas Engarrafadas em Portugal, 2003-2012



Fonte: APIAM (2013a).

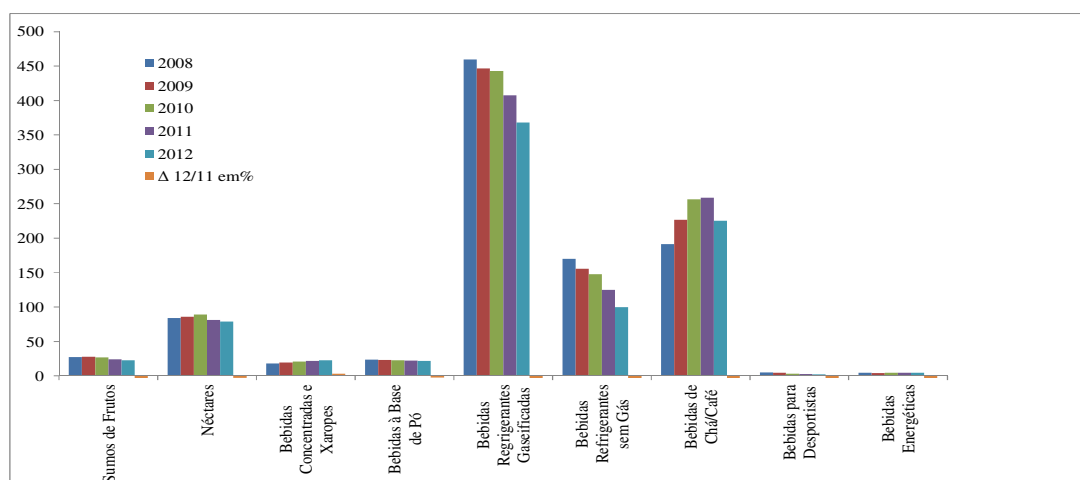
Segundo a APIAM (2013a), em 2011, o volume de negócios do setor das águas minerais naturais e de nascente ascendeu a, aproximadamente, 223 milhões de euro. Este setor representa, em Portugal, cerca de 2% da indústria das bebidas, que assegura mais de 10.000 postos de trabalho, diretamente e indiretamente, através de serviços e distribuidores.

Ao nível da exportação, o setor das águas engarrafadas contribuí positivamente para a balança comercial em Portugal, considerando-se que cerca de 6% da produção é exportada para mercados emergentes em todo o mundo, em grande parte para os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e para os países onde vivem grandes comunidades de emigrantes (APIAM, 2013a).

No entanto, em 2012, constatou-se um decréscimo em litros e embalagens, respetivamente, com 16,4% e 11,0%. Embora se tenha verificado este decréscimo, as exportações neste setor são de grande relevância para Portugal, tendo representado, em 2012, cerca de 6% da produção nacional, mais 1% que no ano de 2011, o que realça a qualidade das águas em Portugal, comparativamente com outros países da união europeia (APIAM, 2013a).

Apesar de inicialmente a empresa em estudo se dedicar unicamente ao enchimento de águas de nascente, a introdução das águas com aromas e dos refrigerantes tem vindo a constitui-se um importante objetivo estratégico, pois verifica-se um decréscimo destes produtos nas vendas. Estes são produtos de valor acrescentado com água, sendo a empresa em estudo a única que em Portugal, atualmente, enche *Ice-Tea* em Tetrapak de 1,5 lt. O Gráfico 8 evidencia uma tendência nas bebidas mais vendidas, em concreto: os refrigerantes com gás; as bebidas de chá/café; e as bebidas refrigerantes sem gás.

Gráfico 8. Distribuição das Vendas por tipo de Bebida, 2008-2012



Fonte: PROBEB (2013a).

Dado que a empresa em estudo também produz produtos pertencentes ao setor dos refrigerantes, torna-se fundamental caracterizar este setor. Segundo a Associação Portuguesa das Bebidas Refrescantes Não Alcoólicas (PROBEB, 2013a; 2013b), o setor dos refrigerantes tem um impacto significativo na economia portuguesa, dado que gera direta e indiretamente 12.000 postos de trabalho e representa 5% do volume de negócios da indústria. Assim como, o setor das bebidas refrescantes não alcoólicas tem um peso significativo no total do mercado da indústria de bebidas (4.439,9 milhões de litro), com uma representatividade de cerca de 48%.

3.3. Apresentação da Empresa em Estudo

A empresa em estudo foi fundada em 1985 e comercializava um vasto portfólio de produtos alimentares, que incluíam: sumos; leite; queijo; e iogurtes da marca IOFIL. Em 1987, a IOFIL foi adquirida pela Danone e a empresa foi classificada como distribuidora alimentar da Danone.

Contudo, a empresa foi especializando-se na área de frio ao nível do armazenamento e transporte e, em 2007, a empresa foi eleita *PME Líder*, como reconhecimento pelo seu excelente desempenho.

Nesse mesmo ano, a empresa celebrou um contrato de exploração com uma empresa de águas de nascente, tendo adquirido 100% do seu capital e com início de atividade laboral no ano de 1998, no engarrafamento de água, a qual é captada a cerca de 1400 m de altitude, situada em plena zona protegida do Parque Natural da Serra da Estrela.

Na atualidade, a empresa dedica-se à captação, produção e engarrafamento de águas de nascente, águas de nascente gaseificadas e refrigerantes. Assim, as várias atividades da empresa são:

- **Captação:** A água é captada a 1400m de altitude no Parque Natural da Serra da Estrela.
- **Produção:** Na produção de vasilhame em PET (Politereftalato de etileno), a matéria-prima utilizada são as pré-formas, que após sujeitas a um aquecimento de alta temperatura, num forno incorporado numa máquina, passam depois para um molde, com a capacidade pretendida. É, posteriormente, injetado um jacto de ar comprimido (Sopro) na pré-forma distribuindo a matéria por igual, pelo molde de Sopro para obter o vasilhame pretendido.
- **Engarrafamento:** Após filtração, a água é engarrafada em diversos tipos de vasilhame, os quais são previamente enxaguados com água ozonizada, cheios e posteriormente capsulados. Após estas atividades é colocado um rótulo nas garrafas de acordo com a marca que está a ser produzida e as mesmas são agrupadas em packs para subsequente paletização, armazenagem, distribuição e comercialização.

Quanto aos produtos da empresa, estes são variados, nomeadamente:

- **Água de Nascente:** A água nasce de uma fratura do maciço granítico que a filtra naturalmente e é naturalmente conduzida até aos depósitos de armazenamento por gravidade, em tubagens em aço – inoxidável, sendo posteriormente filtrada e engarrafada. A nascente é subterrânea e é considerada bacteriologicamente própria, com características físico-químicas que a tornam adequada para consumo humano no seu estado natural.
- **Água de Nascente Gaseificadas:** À água de nascente é adicionado CO₂ alimentar, para posterior enchimento da mesma em vasilhame de vidro de um litro e 0,25L e tara perdida.
- **Refrigerantes:** A empresa dispõe de uma gama de refrigerantes, previamente pasteurizados, antes de serem embalados para comercialização, constituídos três variedades distintas:
 - *Ice-tea* embalados em Tetra Pak produzidos com aroma: Manga, Limão e Pêssego;

- *Sumos de fruta* sem gás, em embalagens de PET, com aroma: Laranja, Laranja-Manga, Laranja-Maracujá-Manga e Ananás;
- *Água de nascente aromatizada com limão*, à qual é adicionado CO₂ alimentar, embalada em garrafas de vidro, com aroma de Limão .

A missão e a visão são essenciais na fase de planeamento de um sistema de gestão de responsabilidade social, porque potencia e fundamenta a construção do referido sistema, para que desta forma sejam cumpridos os objetivos essenciais na empresa e sejam compreendidas as diferenças existentes no mercado deste tipo de negócio. Especificamente:

- **Missão:** Assegurar o desenvolvimento sustentável da organização no mercado das águas e bebidas não alcoólicas, adotando uma postura ética e responsável.
- **Visão:** Ser reconhecida pelo seu carácter diferenciador, inovador e de qualidade para alcançar a excelência no mercado das águas e bebidas não alcoólicas.

Como **valores**, que constituem os padrões de comportamento que devem ser comunicados e respeitados por todas as partes interessadas, em todas as suas atividades diárias, com vista ao cumprimento da sua missão e ao alcance da sua visão, a empresa defende a **Qualidade, Credibilidade, Competitividade e Diferenciação**. No cumprimento do requisito 3.2.1. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), ao nível dos valores a empresa defende a «qualidade», tendo em vista a conquista e a confiança dos seus clientes, melhorando e adaptando os mecanismos de comunicação e inovação. A «credibilidade» pela construção de relações baseadas na confiança e segurança a todos aqueles a quem a empresa se vincula. A «competitividade», na otimização da criatividade e inteligência dos recursos que dispõe, na melhoria contínua dos métodos de trabalho e na adaptação às novas tecnologias. A «diferenciação» pela construção de uma gestão baseada no progresso contínuo, no esforço e contribuição de todos para o alcance dos objetivos, e no desenvolvimento de produtos inovadores que diferenciem a empresa no mercado onde se insere.

Segundo o requisito 3.4 da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), a política da empresa suporta-se na satisfação das necessidades dos seus clientes e consumidores, proporcionando-lhes produtos com carácter diferenciador, inovador e de qualidade para alcançar a excelência.

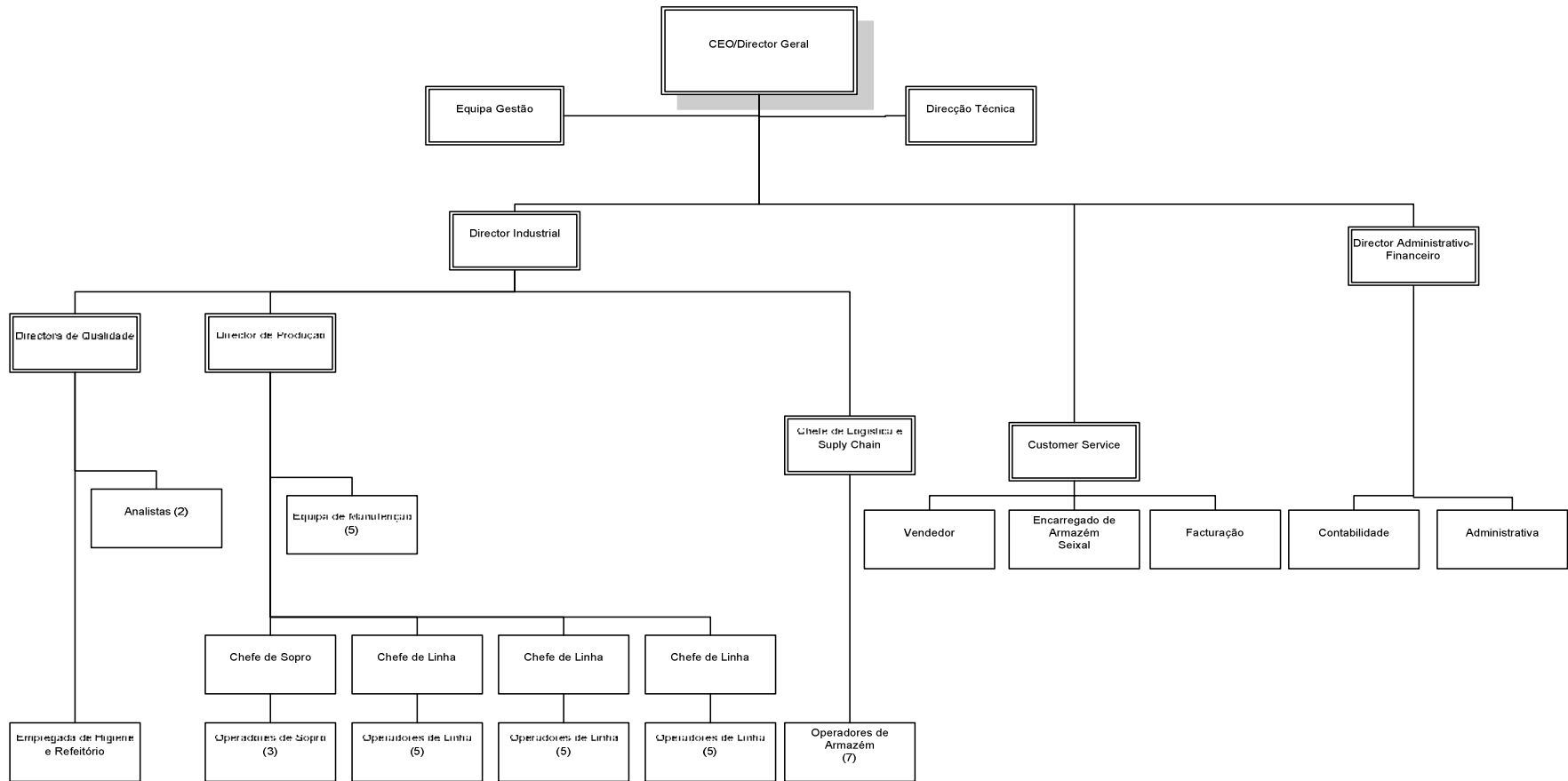
Para isso, de acordo com o requisito 3.2.2. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), a empresa tem como **princípios**:

1. Apresentação de um produto de qualidade, conquistando a confiança dos nossos clientes, melhorando e adaptando os mecanismos de comunicação e inovação;

2. Melhoria da interação com os parceiros, partilhando informação e conhecimento, nomeadamente no que respeita à comunicação com fornecedores, subcontratados e autoridades competentes;
3. Garantia dos padrões de higienização necessários, bem como o fornecimento de produtos seguros sob o ponto de vista alimentar, por forma a respeitar a saúde e o bem-estar dos nossos clientes e a manter a sua permanente satisfação;
4. Preocupação sistemática pelo cumprimento dos requisitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade e da Segurança Alimentar, melhorando continuamente a sua eficácia;
5. Melhoria contínua dos métodos de trabalho e adaptação às novas tecnologias, cultivando a permanente formação e informação dos seus colaboradores, permitindo a qualificação dos nossos recursos humanos;
6. Promoção de iniciativas de formação que desenvolvem práticas e atitudes orientadas para a melhoria da qualidade, diminuição dos impactos ambientais e obtenção de níveis de segurança elevados;
7. Responsabilidade de manter meios de comunicação internos e externos eficazes, para divulgar qualquer informação respeitante à Segurança Alimentar;
8. Cumprimento de todos os requisitos, inclusive os de carácter estatutário e regulamentar, afetos à nossa área de negócio.

Para o efeito, a estrutura da empresa está repartida por departamentos, como se verifica no organigrama expresso na Figura 11, associando cada colaborador às funções que desempenha. Assim, no organigrama confirmam-se as relações de hierarquia, reporte e em termos hierárquicos quais as responsabilidades e autoridades de cada função.

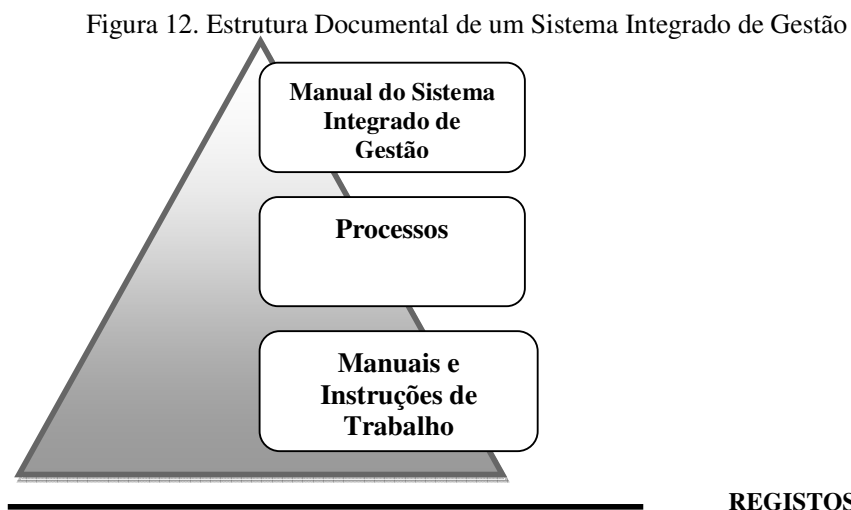
Figura 11. Organograma Funcional da Empresa “G”



Fonte: Adaptado de Glaciar (2013a).

3.4. Análise dos Sistemas de Gestão da Qualidade e da Segurança Alimentar

Neste ponto, a primeira análise será dedicada ao sistema de gestão da qualidade e a segunda ao sistema de gestão da segurança alimentar, sendo os mesmos suportados por uma estrutura documental comum e hierarquizada, conforme a pirâmide documental apresentada na Figura 12 e que evidencia um conjunto de documentos coerentes com a política da empresa.



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 12 observa-se que no topo da pirâmide se encontra o Manual do Sistema Integrado de Gestão que é um documento que define a política de qualidade e de segurança alimentar, bem como os seus objetivos genéricos. Também inclui a descrição da empresa desde a perspetiva do sistema de gestão da qualidade e do sistema de gestão da segurança alimentar, bem como as suas funções e responsabilidades, processos e procedimentos necessários à sua prossecução.

Após a estrutura documental, seguem-se os processos que descrevem as atividades que implementam a política de qualidade e a política de segurança alimentar, de modo a documentarem as ações (quem, o quê, quando e onde) a desenvolver e respetivas responsabilidades, sucedem-se os manuais e as instruções de trabalho e descrevem-se de forma detalhada as ações a desenvolver para executar uma tarefa específica. Por fim, os registos de suporte à atividade fornecem a evidência de que os processos estabelecidos no sistema de gestão estão implementados como descrito, sendo essencial a comprovação da execução de determinadas tarefas.

Os processos referidos têm em vista o sistema de gestão da qualidade e o sistema de gestão da segurança alimentar, como sistemas centrais do negócio da empresa, o que permitirá fazer a integração dos diferentes sistemas de modo detalhado. Em seguida, apresenta-se no Quadro 21 a matriz de relacionamento dos requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e da NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) *versus* o Manual do Sistema Integrado de Gestão. Nos processos associados a esta matriz estão os procedimentos e instruções de trabalho, nomeadamente os requisitos dos referenciais normativos: campo de aplicação, referência normativa e termos e definições de cada um.

Quadro 21. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005
versus Manual do Sistema de Gestão Integrado

NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 22000: 2005	Documento
Requisito	Requisito	
Introdução	Introdução	Manual do Sistema Integrado de Gestão
1 Campo de aplicação	1 Campo de aplicação	
2 Referência normativa	2 Referência normativa	
3 Termos e definições	3 Termos e definições	

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 22 é apresentada a matriz de relacionamento dos requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e da NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) *versus* o processo de gestão documental (P.01), o qual define os controlos necessários para a identificação, armazenagem, proteção, recuperação, tempo de retenção e eliminação dos registos de um sistema de gestão.

Quadro 22. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005
versus Processo de Gestão Documental

NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 22000:2005	Documento
Requisito	Requisito	
4 Sistema de gestão da qualidade	4 Sistema de gestão da segurança alimentar	P.01 Processo de Gestão Documental
4.1 Requisitos gerais	4.1 Requisitos gerais	
4.2 Requisitos da documentação	4.2 Requisitos da documentação	
4.2.1 Generalidades	4.2.1 Generalidades	
4.2.2 Manual da qualidade	4.2.2 Controlo dos documentos	
4.2.3 Controlo dos documentos	7.7 Atualização da informação preliminar e dos documentos que especificam os Programas de Pré-Requisitos (PPR) e o Plano HACCP	
4.2.4 Controlo dos registos	4.2.3 Controlo dos registos	

Fonte: Elaboração própria.

De forma a demonstrar a conformidade com os requisitos especificados, quer na NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b), quer na NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), bem como a respetiva operacionalidade do sistema de gestão documental, são apresentados no Quadro 23 o objetivo, o indicador, a meta, a frequência de acompanhamento e o responsável do processo.

Quadro 23. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão Documental

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Práticas de controlo do documentos em auditorias ao sistema, verificações e inspeções	Nº não conformidades em documento interno	1	Mensal	Diretora de Qualidade
	Nº não conformidades em registo	1		
	Nº não conformidades em documento externo	1		

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 24 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo gestão de infraestruturas (P.02), que assegura a adequada determinação, providência e manutenção das infraestruturas necessárias para atingir a conformidade com os requisitos do produto, tendo em consideração as necessidades e expectativas das partes interessadas. Ainda testa a adequada determinação e gestão do ambiente de trabalho necessário para a atingir a conformidade com os requisitos do produto.

Quadro 24. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Infraestruturas

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Melhorar a conformidade	% conformidade nas rubricas da infraestruturura na auditoria PPR	85%	Trimestral	Diretora de Qualidade
Reduzir horas de paragem da linha devido a avarias	N.º total de horas de paragem por avaria na linha de enchimento	25 horas	Mensal	Diretor de Produção
Cumprimento Programa de Manutenção Preventiva	% ações executadas / ações planeadas	90 a 95 %	Trimestral	Diretor de Produção
Redução dos gastos de materiais consumidos na manutenção das infraestruturas por litro produzido	Rácio gastos de materiais (€) / total de litro produzido	€0,05/lt	Mensal	Diretor de Produção

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 25 são apresentados os requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) *versus* o processo de gestão de não conformidades, ações corretivas/preventivas (P.03) que assegura que o produto que não está conforme com os requisitos

especificados, sendo identificado e controlado, para prevenir a sua utilização ou entrega involuntária, bem como o processo de gestão política e estratégica (P.04) e o processo de gestão e auditorias (P.12).

**Quadro 25. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005
versus Processo de Gestão de Não Conformidades, Ações Corretivas/Preventivas, Processo de
Gestão Política e Estratégica e Processo de Gestão de Auditorias**

NP EN ISO 9001: 2008	NP EN ISO 22000: 2005	Documento
Requisito	Requisito	
8 Medição, análise e melhoria	8 Validação, verificação e melhoria do sistema de gestão da segurança alimentar	
8.1 Generalidades	8.1 Generalidades	
8.2 Monitorização e medição 8.2.1 Satisfação dos clientes 8.2.2 Auditoria interna 8.2.3 Monitorização e medição dos processos 8.2.4 Monitorização e medição do produto	8.4 Verificação do sistema de gestão da segurança alimentar 8.4.1 Auditoria interna 7.6.4 Sistema de monitorização dos pontos críticos de controlo 8.4.2 Avaliação dos resultados individuais da verificação	P.03 Processo de Gestão de Não Conformidades, Ações Corretivas e Ações Preventivas
8.3 Controlo do produto não conforme	7.6.5 Ações a empreender quando existirem desvios aos limites críticos 7.10 Controlo não conformidade	P.04 Processo de Gestão Política e Estratégica
8.4 Análise dados	8.2 Validação das combinações das medidas de controlo 8.4.3 Análise dos resultados das atividades da verificação	P.12 Processo de Gestão de Auditorias
8.5 Melhoria 8.5.1 Melhoria contínua 8.5.2 Ações corretivas 8.5.3 Ações preventivas	8.5 Melhoria 8.5.1 Melhoria contínua 7.10.2 Ações corretivas 5.7 Preparação e resposta à emergência 7.2 Programa Pré-requisitos (PPRs)	

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 26 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão de não conformidades, ações corretivas/preventivas (P.03) que define as responsabilidades e autoridades para o tratamento de não conformidades e a metodologia para a implementação de ações corretivas e ações preventivas.

**Quadro 26. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Não Conformidades,
Ações Corretivas/Preventivas**

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Eficácia ações corretivas e preventivas	% [ações eficazes / ações implementadas] corretivas e preventivas	60%	Mensal	Diretora de Qualidade

Fonte: Adaptado de Glaciar (2013c).

No Quadro 27 são apresentados os requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) *versus* o processo de gestão política e estratégica (P.04), que define o acompanhamento e evolução dos objetivos e das ações propostas e efetua a revisão ao sistema de gestão através da política de qualidade e respetivo manual de funções.

Quadro 27. Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005
versus Processo de Gestão Política e Estratégica

NP EN ISO 9001: 2008	NP EN ISO 22000: 2005	Documento
Requisito	Requisito	
5 Responsabilidade da gestão	5 Responsabilidade da gestão	P.04 Processo de Gestão Política e Estratégica
5.1 Comprometimento da gestão	5.1 Comprometimento da gestão	
5.2 Focalização no cliente	5.7 Preparação e resposta à emergência	
5.3 Política da qualidade	5.2 Política da segurança alimentar	

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 28 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão política e estratégica, face aos resultados obtidos, de modo a promover ações de melhoria e de atualização do sistema, processos e produtos.

Quadro 28. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão Política e Estratégica

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Cumprimento objetivos e metas de gestão	% objetivos cumpridos / objetivos medidos	95%	Trimestral	CEO/ Diretor Geral

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 29 são apresentados os requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b) *versus* o processo de gestão de recursos humanos (P.05), que define a metodologia para a gestão dos recursos humanos de modo a assegurar a existência de colaboradores aptos e motivados para o correto desempenho das suas funções, promove a manutenção e melhoria do sistema de gestão e a satisfação de todas as partes interessadas.

**Quadro 29 - Requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 e NP EN ISO 22000: 2005
versus Processo de Gestão de Recursos Humanos e Processo de Gestão de Infraestruturas**

NP EN ISO 9001: 2008	NP EN ISO 22000:2005	Documento
Requisito	Requisito	
6 Gestão de recursos	6 Gestão de recursos	P.05 Processo de Gestão de Recursos Humanos; P.02 Processo de Gestão de Infraestruturas
6.1 Provisão de recursos	6.1 Provisão de recursos	
6.2 Recursos Humanos	6.2 Recursos Humanos	
6.2.1 Generalidades	6.2.1 Generalidades	
6.2.2 Competência, consciencialização e formação	6.2.2 Competência, consciencialização e formação	
6.3 Infraestruturas	6.3 Infraestruturas 7.2 Programa Pré-requisitos	
6.4 Ambiente de trabalho	6.4 Ambiente de trabalho 7.2 Programa Pré-requisitos	
7 Realização do produto	7 Planeamento e realização de produtos seguros	
7.1 Planeamento da realização do produto	7.1 Generalidades	
7.2 Processos relacionados com o cliente	7.3.4 Utilização prevista 7.3.5 Fluxogramas, etapas do processo e medidas de controlo 5.6.1 Comunicação externa	
7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto		
7.2.2 Revisão dos requisitos relacionados com o produto		
7.2.3 Comunicação com o cliente		
7.3 Conceção e desenvolvimento		
7.3.1 Planeamento de conceção e de desenvolvimento		
7.3.2 Entradas para a conceção e desenvolvimento		
7.3.3 Saídas da conceção e do desenvolvimento	7.3 Etapas preliminares à análise de perigos	
7.3.4 Revisão da conceção e do desenvolvimento	7.4 Análise perigos	
7.3.5 Verificação da conceção e do desenvolvimento	7.5 Estabelecimento de programas pré-requisito operacionais	
7.3.6 Validação da conceção e do desenvolvimento	7.6 Estabelecimento do plano HACCP	
7.3.7 Controlo de alterações na conceção e do desenvolvimento	8.4.2 Avaliação dos resultados individuais da verificação	P.05 Processo de Gestão de Recursos Humanos; P.02 Processo de Gestão de Infraestruturas
	8.5.2 Atualização do sistema de gestão da segurança alimentar	
	7.8 Planeamento da verificação	
	8.2 Validação das combinações das medidas de controlo	P.06 Processo de Gestão de Compras
	5.6.2 Comunicação interna	
7.4 Compras	7.3.3 Características do produto	
7.4.1 Processo de compra	7.2 Programa Pré-requisitos 7.6.1 Plano HACCP 8.2 Validação das combinações das medidas de controlo 7.9 Sistema de rastreabilidade 7.2 Programa Pré-requisitos	P.07 Processo de Gestão da Produção; P.08 Processo de Logística
7.4.2 Informação de compra		
7.4.3 Verificação do produto comprado		
7.5 Produção e fornecimento do serviço		
7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço		
7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço	8.3 Controlo da monitorização e medição	P.11 Processo de Gestão Equipamentos de Monitorização e Medição
7.5.3 Identificação e rastreabilidade		
7.5.4 Propriedade do cliente		
7.5.5 Preservação do produto		
7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medição		

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 30 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, fórmulas de cálculo, frequência de acompanhamento e o responsável do processo gestão de recursos humanos.

Quadro 30. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Recursos Humanos

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Cumprimento Programa de Formação	Nº de horas de formação mínima obrigatória por lei	35 horas	Trimestral	Diretor de Produção
Melhorar a satisfação dos Colaboradores	% satisfação dos colaboradores	57%	Anual	Diretor de Produção
Melhorar desempenho do Colaborador	% Média do valor individual acima de desempenho global	2,5%	Anual	Diretor de Produção
Manter a fidelização dos clientes	% dos clientes de um ano para outro	75%	Trimestral	Diretora de Qualidade
Aumentar o nº de auditorias dos clientes	% crescimento nas auditorias dos clientes	20%	Anual	Diretora de Qualidade
Crescimento das vendas da marca “G”	% crescimento em 2 dígitos relativamente ao ano anterior	20%	Trimestral	Chefe de Logística
Reduzir Reclamações	% redução de reclamações face ao ano anterior	- 1,5%	Trimestral	Diretora de Qualidade

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 31 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão de compras (P.06), que define a forma de avaliar e selecionar objetivamente os fornecedores, de acordo com os resultados obtidos na avaliação da sua aptidão para fornecer/prestar os produtos/serviços requeridos, de forma a assegurar a eficácia e eficiência da globalidade do processo de compra, bem como na avaliação contínua da qualidade e segurança dos produtos/serviços fornecidos/prestados. Paralelamente, este processo também define, documenta e normaliza a metodologia de compras desde a elaboração de uma requisição, encomenda e solicitação de uma proposta até à entrega dos produtos/serviços na empresa.

Quadro 31. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Compras

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Melhorar desempenho do fornecedor	% desempenho satisfação dos fornecedores	55%	Trimestral	Chefe de Logística
Reduzir nível stock	% redução do stock (€)	- 5%	Mensal	

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 32 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão da produção (P.07), que define a metodologia de gestão de produção, cujo objetivo é planejar e executar, sob condições controladas, a produção da empresa.

Quadro 32. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão da Produção

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Melhorar eficiência da linha conforme valores nominais definidos	% (qt/hora) real produzido/ teórico	-3% ano anterior	Mensal	Diretor da Produção
Reduzir quebras de concentrados	Total produzido / total comprado das quebras de concentrados	≤5%	Mensal	Diretor de Produção
Reduzir quebras de embalagem tetrapack	Total produzido / total comprado das quebras em embalagem tetrapak	≤5%	Mensal	Diretor de Produção

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 33 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão logística (P.08), que define a metodologia de gestão do produto em armazém, bem como a distribuição, sob condições controladas, assegurando o controle de entradas e saídas e a disponibilização e fornecimento do produto com os requisitos especificados.

Quadro 33. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão Logística

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Cumprir com encomendas do cliente	% encomendas satisfeita / encomendas colocadas	99%	Mensal	Chefe Logística

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 34 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão de clientes (P.09), que assegura que antes de assumir o compromisso de fornecer um produto ao cliente os requisitos do produto estão definidos, os requisitos do contrato ou encomenda diferentes dos anteriormente expressos são resolvidos, a organização tem aptidão para ir ao encontro dos requisitos definidos. Este processo estabelece as metodologias de comunicação com o cliente.

Quadro 34. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Clientes

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Garantir a satisfação dos clientes com os produtos e serviços	% satisfação dos cliente	80%	Anual	Diretora de Qualidade
Manter a fidelização dos clientes	% fidelização dos clientes	65%	Trimestral	Diretora de Qualidade
Aumentar a classificação dos clientes em processo de auditoria	% crescimento da classificação obtida nas auditorias dos clientes	+5%	Anual	Diretora de Qualidade
Reduzir reclamações	% redução face ao ano anterior de reclamações	- 1,5%	Trimestral	Diretora de Qualidade

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 35 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão de concepção e desenvolvimento (P.10), que define o planeamento da concepção e desenvolvimento, sob condições controladas, necessários para a especificação de um novo produto ou alteração de um produto já existente, de modo a garantir que este responde aos requisitos explícitos e implícitos ao produto.

Quadro 35. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Concepção e Desenvolvimento

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Crescimento das vendas	% vendas resultante novo produto	+10%	Trimestral	Customer Service
	% vendas da marca "G"	+5%	Trimestral	Customer Service

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 36 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão de equipamentos de monitorização e medição (P.11), sendo que assegura que todos os equipamentos de monitorização e de medição (EMM) usados na verificação e na validação de produtos e processos são eficazes e eficientes, de forma a garantirem a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.

Quadro 36. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Equipamentos de Monitorização e Medição

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Cumprimento Programa de Calibração / Verificação	% ações executadas / ações planeadas	90%	Trimestral	Diretora de Qualidade

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 37 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão de auditorias (P.12), que define a metodologia para o planejamento, execução e seguimento de auditorias na empresa, de forma a determinar o grau de aplicação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e do sistema de gestão da segurança alimentar, relativamente às disposições pré-estabelecidas e se estas são adequadas para atingir os objetivos.

Quadro 37. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão de Auditorias

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Cumprimento dos requisitos verificados em auditorias de 3ª parte	Nº não conformidades em auditorias de 3.ª parte	1	Anual	Diretora de Qualidade

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 38 são apresentados os objetivos, indicadores, metas, fórmulas de cálculo, frequência de acompanhamento e o responsável do processo de gestão da segurança alimentar (P.13). Este processo tem como objetivo definir as metodologias a seguir para estabelecimento das etapas preliminares à análise de perigos, para estabelecimento da análise de perigos, dos Programas de Pré-Requisitos (PPR) operacionais e dos Planos HACCP.

Quadro 38. Mapa de Objetivos e Metas do Processo de Gestão da Segurança Alimentar

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Acompanhamento	Responsável
Não ter recall por motivos de segurança alimentar	Nº de recall	0	Mensal	Diretora de Qualidade
Melhorar a conformidade	% de Conformidade na auditoria PPR	85%	Trimestral	Diretora de Qualidade
Não ter desvios na monitorização a PPR	Nº de Ocorrências	0	Mensal	Diretora de Qualidade

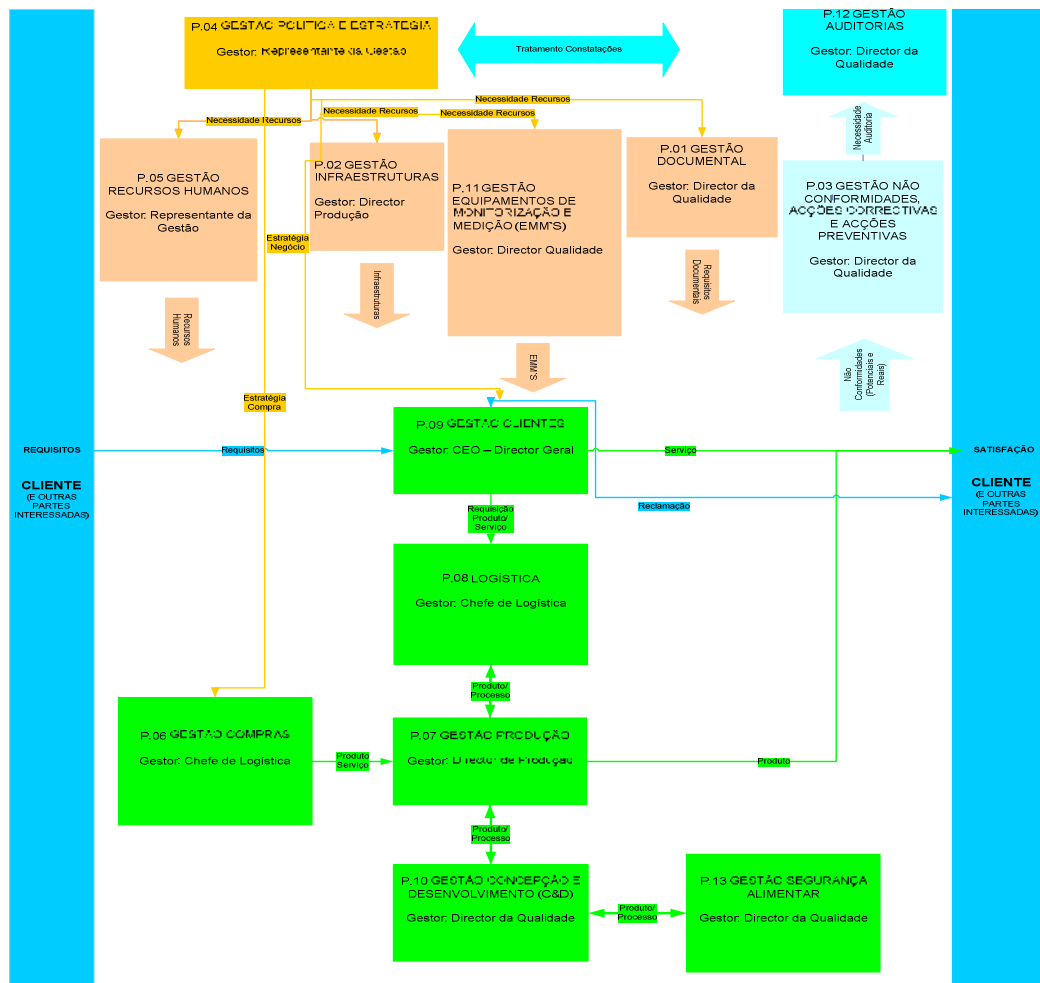
Fonte: Elaboração própria.

Para cada processo estão definidos indicadores, com mapa de objetivos e metas de gestão a atingir, e respetivo acompanhamento de cada indicador, bem como o responsável por esse acompanhamento. Assim sendo, a evolução das ações preconizadas para cada sistema de gestão é acompanhada periodicamente pela gestão do topo, sendo analisados os resultados do período anterior, o grau de prossecução dos objetivos e respetivo alcance das metas. Assim, analisam-se as sugestões e situações de potencial melhoria, sendo definidas quais as ações aceites, assim como

responsáveis e prazos para a sua implementação, devidamente documentado num Plano de Atividades.

Para culminar o detalhe da informação relativa ao mapa de processos da empresa, o mesmo está evidenciado na Figura 13, onde são apresentados os treze processos da sistema de gestão da empresa, que são controlados e monitorizados por indicadores de gestão, alinhados com a estratégia da empresa definida anualmente e com a política da qualidade e segurança alimentar.

Figura 13. Mapa de Processos da Empresa “G”



Fonte: Adaptado de Glaciar (2013b).

O relatório de gestão e análise crítica é suportada numa análise atempada pela gestão de topo, sendo o mesmo apresentado e discutido numa reunião de Gestão e Melhoria. Este relatório referencia todos os acontecimentos significativos e, em particular, os objetivos, resultados, ações

desenvolvidas, em aberto e encerradas, e eventuais propostas de melhoria, de modo a permitir à gestão relacionar a informação com os objetivos declarados.

No que diz respeito ao planeamento do sistema integrado de gestão e à melhoria contínua, estas são atividades relevantes para a garantia de uma implementação eficaz do sistema. Para isso, a empresa, anualmente, dá lugar à reunião de Gestão e Melhoria que é efetuada preferencialmente até ao final de janeiro pela Equipa de Gestão e qualquer outro elemento considerado necessário pelo representante da Gestão. Em análise estarão os dados referentes ao ano decorrido (anterior) com base na análise do relatório de gestão e do mapa de acompanhamento dos objetivos de gestão.

3.5. Análise do Sistema de Gestão Ambiental

A análise do sistema de gestão ambiental (SGA) está, naturalmente, associado às preocupações ambientais, pois a sua atividade depende da proteção ambiental. Neste campo de ação, a indústria de bebidas, em geral, e as águas de nascente e refrigerantes, em particular, está, extremamente, sensibilizada para a necessidade de preservar a natureza, sendo objetivo essencial a harmonização dos interesses do ambiente, dos consumidores e da própria indústria.

Neste contexto, a água de nascente têm de ser protegida dos riscos de poluição dos aquíferos para que o produto continue a chegar ao consumidor, puro, natural e com qualidade. Como tal, o desenvolvimento sustentável deste tipo de empresas passa por uma adequada gestão do aquífero subterrâneo, o que implica a utilização racional do recurso, de modo a que, ao longo do tempo, a água em permanência no subsolo mantenha sempre o mesmo volume e composição.

A empresa em estudo não tem definido o seu sistema de gestão ambiental, com base num referencial normativo. No entanto, já estão implementados vários procedimentos que permitirão uma fácil integração deste sistema nos outros sistemas de gestão. Em face do exposto, neste ponto será analisado o sistema de gestão ambiental com base nos requisitos da norma NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c).

Para dar cumprimento aos requisitos da norma, a empresa deverá incluir na sua política de qualidade, aspetos ambientais. Apesar de o efetuar de uma forma superficial na gestão ambiental,

a mesma necessita de ser adequada e deve definir o compromisso de prevenir a poluição resultante da atividade da empresa, nomeadamente através da redução das emissões de compostos orgânicos voláteis para a atmosfera e da redução dos resíduos produzidos e de melhoria contínua, tendo em conta o tipo de impacto que a empresa tem no ambiente.

A empresa deverá igualmente estabelecer o seu processo de gestão ambiental, pois os aspetos ambientais são conhecidos. No entanto, apesar de não estar definida a metodologia para determinar a sua significância, deverá posteriormente incluir no mapa de metas e objetivos de gestão existente, os objetivos e metas ambientais associados ao processo de gestão ambiental e aos itens da política inerente ao ambiente. Ao nível dos indicadores ambientais, a empresa já inclui nos seus Relatórios de Gestão, indicadores ao nível do consumo de água, eletricidade e resíduos, incluindo os efluentes da Estação de Tratamento de Águas Residuais (ETAR).

Dado que a empresa já tem implementado um sistema integrado de gestão da qualidade e segurança alimentar e ao considerar a compatibilidade da norma NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) com os outros referenciais normativos, os requisitos ao nível dos 4.3.2. Requisitos legais e outros requisitos, 4.4.1. Recursos, atribuições, responsabilidades e autoridade, 4.4.2. Competência, formação e sensibilização, 4.4.3. Comunicação, 4.4.4. Documentação, 4.4.5. Controlo de Documentação, 4.5.2. Avaliação de conformidade, 4.5.3. Não conformidades, ações corretivas e preventivas, 4.5.4. Controlo de registos, 4.5.5. Auditoria Interna e 4.6. Revisão pela gestão, são facilmente integráveis aos procedimentos já implementados internamente.

Face ao exposto, existem requisitos, nomeadamente ao nível do controlo operacional (4.4.6) que é necessário que a empresa dê cumprimento, para tal é necessário que defina as operações e atividades associadas a riscos que necessitam de controlo, assim como se torna necessário implementar um procedimento para identificação de potenciais acidentes e situações de emergência definindo modos de atuação, prevenção, controlo e redução dos impactos ambientais associados.

Por outro lado, para dar cumprimento ao requisito 4.4.7. de preparação e resposta a emergências, a empresa já possui um procedimento para assegurar que são definidos os procedimentos de resposta da empresa a potenciais situações de emergência e acidente, ao nível de: incêndio; falhas de água; falhas de energia; avaria de equipamentos; quebra de vidros e/ou de plásticos duros; sabotagens; inundações; e derrames produtos higienização.

Todavia deverão ser identificados procedimentos que identifiquem situações relacionadas com tempestades e outras intempéries. Apesar de até hoje não terem ocorrido na empresa graves situações de emergência, os procedimentos de resposta a potenciais situações de emergência e acidente são revistos, no mínimo anualmente aquando da revisão do sistema pela gestão, e sempre que se verifique qualquer acidente, situação de emergência, ou qualquer outra alteração que possa eventualmente afetar o produto.

3.6. Análise do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho

A análise do sistema de gestão da segurança e saúde do trabalhador é, cada vez mais, uma obrigação legal, sendo um fator decisivo no sucesso das empresas, devido à crescente competitividade e exigência dos mercados. Assim, é fundamental implementar um sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho, que determine quais são os riscos em matéria de segurança e saúde do trabalho, associados à atividade da empresa, avaliando por posto de trabalho a sua significância.

No caso da empresa em estudo, a mesma não tem implementado um sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho com base numa norma certificável. Contudo, tem implementadas práticas de segurança e saúde do trabalho, devido à necessidade do cumprimento da legislação em vigor. Os serviços de segurança e saúde do trabalho são assegurados por uma empresa externa, no que diz respeito aos serviços de medicina no trabalho, medições de ruído, conforto térmico e iluminância, realização de uma auditoria anual, análise de riscos por posto de trabalho e envio do relatório único à ACT.

Para além do anteriormente referido, a empresa proporcionou e continua a proporcionar ações de formação no âmbito da sensibilização dos seus colaboradores para as práticas de segurança e saúde do trabalho. Por exemplo, em 2013, ocorreram ações de formação ao nível do primeiros socorros e meios de combate a incêndios, pelo facto da empresa pretender estabelecer e implementar o seu Plano de Emergência. Paralelamente, a empresa mantém documentado os registos ao nível dos acidentes de trabalho, desde o ano de 2010. Assim, observa-se no Quadro 39 que nunca se registou um acidente mortal na empresa. Porém, a secção onde se registam maior número de acidentes de trabalho é na linha de enchimento PET, possivelmente por ser a área onde trabalham um maior número de trabalhadores e que labora com maior frequência.

Quadro 39. Distribuição dos Acidentes de Trabalho na Empresa “G”, 2010-2013

Ano 2010		Secção	Causa	Descrição	Total
Mês/ Dia da Semana					
Março	3ª Feira	Linha de enchimento PET	Choque de objetos	Embate na parte torácica	4
Junho	5ª Feira	Linha de enchimento Vidro	Esforços/má postura	Lesão na coluna	
Agosto	2ª Feira	Linha de enchimento PET	Máquina	Ferida aberta no dedo da mão	
Agosto	4ª Feira	Linha de enchimento PET	Esforços/má postura	Contusão e lesões internas no pulso	
Ano 2011		Secção	Causa	Descrição	Total
Mês/ Dia da Semana					
Fevereiro	3ª Feira	Linha de enchimento PET	Máquina	Corte no dedo mindinho da mão direita	4
Julho	4ª Feira	Sala de Xaropes	Queda ao mesmo nível	Contusão no pé	
Agosto	5ª Feira	Linha de enchimento PET	Máquina	Corte no dedo indicador da mão direita	
Dezembro	4ª Feira	Linha de enchimento PET	Máquina	Contusão no pé	
Ano 2012		Secção	Causa	Descrição	Total
Mês/ Dia da Semana					
Março	3ª Feira	Secção de Sopro	Esforços/má postura	Entorse no pé direito	2
Agosto	4ª Feira	Exterior	Esforços/má postura	Fratura no braço esquerdo	
Ano 2013		Secção	Causa	Descrição	Total
Mês/ Dia da Semana					
Setembro	4ª Feira	A caminho do trabalho para casa	Queda ao mesmo nível	Entorse no dedo mindinho da mão direita	1

Fonte: Adaptado de Glaciar (2013d).

Mediante o exposto, será realizada uma análise ao SGSST, com base na norma NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b). Como tal, atendendo ao referencial normativo, a empresa deverá incluir na sua política, especificações ao nível da segurança e saúde do trabalho, nomeadamente:

- compromisso de criar as condições adequadas à execução do trabalho em segurança;
- manutenção e melhoria dos serviços de segurança e saúde e Medicina do Trabalho;
- criação e manutenção de um sistema de sugestões com vista à melhoria contínua da Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho;
- aquisição, construção e alteração de equipamentos respeitando as normas de segurança aplicáveis.

Ao nível do planeamento da identificação de perigos, avaliação e controlo de riscos (requisito 4.3.1. da norma), a empresa tem de estabelecer o seu processo de gestão da segurança e saúde do trabalho, por forma a estabelecer, implementar e manter um procedimento para a identificação dos perigos, análise dos riscos e definição dos controlos necessários. No mesmo seguimento, a empresa

inclui o seu mapa de objetivos e metas de gestão, os objetivos, indicadores e metas de gestão relativos a este processo, que devem ser igualmente consistentes com os itens da política relativos à SST, dando assim cumprimento ao requisito 4.3.3. Objetivos e programas.

À semelhança da proposta de integração da NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c), existem requisitos da NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b) que são facilmente integráveis no sistema de gestão já implementado na empresa, dada a correspondência entre as normas. Como tal, os requisitos a seguir mencionados podem ser integrados nos processos já existentes na empresa: 4.3.2. Requisitos Legais e Outros Requisitos; 4.4.1. Recursos, Funções, Responsabilidades, Responsabilização e Autoridades; 4.4.2. Competência, Formação e Sensibilização; 4.4.3.1. Comunicação; 4.4.4. Documentação; 4.4.5. Controlo dos Documentos; 4.5.3.2. Não Conformidades, Ações Corretivas, Ações Preventivas; 4.5.4. Controlo de Registos; 4.5.5. Auditoria Interna; 4.6. Revisão pela Gestão.

Apesar da possibilidade de integração dos requisitos anteriormente mencionados, deverão ser atendidos ainda os seguintes aspetos para cumprimento do requisito 4.4.3.2. Participação e Consulta, isto é, a participação dos trabalhadores através do envolvimento apropriado na identificação dos perigos, riscos e definição dos controlos, na investigação de incidentes, desenvolvimento e revisão das políticas e objetivos de SST, na consulta quando ocorrência de alteração que afetem a SST e por último na representação em matéria de SST.

A empresa deve ainda atender à implementação do requisito 4.5.3.1. Investigação de Incidentes, para poder determinar as causas dos incidentes de trabalho e consecutivamente determinar as ações de correção, preventivas e de melhoria contínua, do sistema. Para a empresa é igualmente fundamental a implementação de um Plano de Emergência, por forma a dar cumprimento ao requisito 4.4.7. Prevenção e capacidade de resposta a emergências, os simulacros devem ser definidos, planeados, realizados e analisados, e devem ser definidas as equipas de apoio técnico, a de alarme/alerta e as equipas de primeira intervenção.

3.7. Considerações Finais

A indústria das bebidas em Portugal tem vindo a progredir no sentido de dar resposta à complexidade dos negócios, sendo os sistemas de gestão da qualidade e da segurança alimentar uma parte integrante dos seus processos. A adesão deste setor aos sistemas de gestão deve-se, particularmente, à necessidade das empresas certificarem a qualidade dos seus produtos.

Atualmente, para além da qualidade dos produtos, as preocupações ao nível ambiental e da segurança e saúde do trabalho têm vindo a aumentar, sendo a integração de todos os sistemas de gestão um objetivo a atingir, face aos desafios dos novos mercados, da concorrência e dos requisitos dos clientes, pois atualmente existe a urgência de melhoria e otimização dos processos produtivos e dos produtos. Essa pressão torna-se mais significativa nas PME, pois são elas que ambicionam crescer e tornarem-se cada vez mais competitivas.

Segundo esta perspetiva, torna-se imperioso que as PME obtenham a certificação não só ao nível da qualidade e segurança alimentar, mas também ao nível do ambiente e da segurança e saúde do trabalho. A empresa em estudo tem implementado um sistema integrado de gestão em duas vertentes, sistema de gestão da qualidade e sistema de gestão da segurança alimentar, sendo a integração dos outros sistemas de gestão um objetivo a alcançar e perfeitamente atingível, pois pela análise dos sistemas de gestão anteriormente efetuada, verifica-se que a integração de todos os sistemas de gestão seria acessível.

Numa empresa orientada para a excelência tem de existir forçosamente uma cultura de melhoria contínua, aliada à aprendizagem e à inovação. Com esse sentido dinamizador, é crucial para a área de negócio onde atua que a empresa evolua para a implementação do sistema de gestão ambiental e sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho, bem como para a certificação em gestão da responsabilidade social, como se propõe no capítulo seguinte.

Mediante a análise efetuada aos sistemas de gestão implementados na empresa, verifica-se que a mesma apresenta um sistema de gestão da qualidade e um sistema de gestão da segurança alimentar sólidos e consistentes com os requisitos das NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b). No que se refere aos outros sistemas de gestão, verifica-se que os mesmos facilmente podem ser integrados nos existentes, tendo apenas a empresa que cumprir os requisitos das normas NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) e NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b).

Pela análise dos aspetos mais relevantes dos sistemas de gestão, a empresa apresenta uma clara orientação para o cliente, uma relação óbvia com a prevenção de acidentes, não apenas no âmbito da qualidade e segurança alimentar, mas também em termos ambientais e em termos da segurança e saúde do trabalho, bem como evidencia a importância de identificar e assegurar as necessidades de formação e treino, a existência de normas e procedimentos relevantes para o bom desempenho da atividade e a existência de registos que evidenciam o cumprimento dos sistemas de gestão.

Por último, importa referir que, apesar das semelhanças entre os vários sistemas de gestão, apoiadas nos referências normativos, os mesmos diferem na aplicabilidade dos seus objetivos, devido à diferença no que respeita às partes interessadas envolvidas. Assim, enquanto o SGQ, o SGSA e o SGSST tendem a satisfazer as necessidades do cliente e dos colaboradores, já o SGA abrange um leque mais alargado de partes interessadas, que inclui a própria sociedade em relação às necessidades de proteção ambiental e prevenção de poluição.

Proposta de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

4.1. Enquadramento

A presente proposta de sistema de gestão da responsabilidade social é centrada numa empresa da indústria das bebidas, destacando-se a sua importância no desenvolvimento sustentável, principalmente como empresa transformadora da indústria alimentar, à qual são exigidas regras de segurança alimentar, quer ao nível dos produtos, quer do impacto da atividade a nível ambiental. Segundo Yin (1984: 23), a investigação empírica centrada no método de caso de estudo corresponde a:

"investigar um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais diversas fontes de evidência são utilizadas".

Neste sentido, a metodologia deste projeto aplicado está suportada na NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010a), dirigida a uma empresa na indústria das bebidas, com o intuito de incentivar a administração da mesma a promover as práticas socialmente responsáveis, demonstrando que todas as empresas desenvolvem práticas socialmente responsáveis, através da aplicação dos princípios do SGRS. Assim, numa primeira fase foi descrita a empresa de modo interpretativo (Creswell, 2013) e numa segunda fase desenvolveu-se uma análise estatística, de modo a generalizar os resultados (Hair *et al.*, 2005a; 2005b), que conduzem à proposta de um sistema de gestão de responsabilidade social adaptado a esta empresa.

Por conseguinte, após a revisão da literatura, para concretizar os objetivos de cada um dos capítulos precedentes, ao nível do sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão da segurança alimentar, sistema de gestão ambiental e sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho, bem como das estratégias de integração dos mesmos na responsabilidade social, tendo por base uma análise conceptual da responsabilidade social, em geral, e da gestão da responsabilidade social, em particular, pretende-se neste capítulo apresentar uma proposta de sistema de gestão da responsabilidade social.

Na implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social é fundamental o compromisso da gestão de topo, bem como a implementação dos requisitos da norma, definindo as ações a implementar e quais os recursos necessários a utilizar, realizar e implementar ações, verificar e avaliar o desempenho da empresa, cumprir com os requisitos de revisão e melhoria, efetuar a auditoria interna e certificar através de uma entidade acreditada para o efeito, que segundo a auditoria realizada, propõe correções, desenvolvendo-se assim o processo de melhoria contínua.

4.2. Partes Interessadas do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

Segundo o requisito 3.5.2. da Norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), a empresa deve implementar procedimentos para identificar as suas partes interessadas (internas e externas), tal como se expressa no Quadro 40.

Quadro 40. Identificação das Partes Interessadas da Empresa “G”

Partes Interessadas	Descrição
Colaboradores	Funcionários, consultores e prestadores de serviços
Acionistas	Sociedade Anónima (CEO-Miguel Paulino)
Fornecedores	Matérias-Primas(Iberoalpla, Implast, Betapack, Wild, Dohler), Serviços, Energia (Endesa), Água (Câmara Municipal de Manteigas), Equipamentos (Tetra Pak, Sorbal, Pires&Pina), Transportes (Transportes Ricardo Nunes, Transportes Eurico, Transportes Olano).
Clientes	Diretos e Indiretos
Empresas prestadoras de serviços	Recicladores, laboratórios de análises, empresa de desinfestação, serviços de higiene e segurança no trabalho
Concorrência	Água do Fastio, Água das Caldas da Penacova, Carvalhelhos, Água de São Silvestre, Serrana, Vimeiro, ETANOR/PENHA, Nestlé Waters, Outeirinho, Fonte Viva, Água Castelo, Sociedade da Água do Luso, Sumol-Compal, Unicer, VMPS-Águas e Turismo, S.A., Promineral-Produção de Águas Mínerais, S.A.
Autoridades locais	Câmara Municipal, Freguesias, Parque Natural da Serra da Estrela, Bombeiros, Águas do Zêzere e Côa
Autoridades nacionais	ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), IPQ, ACT, APA (Agência Portuguesa do Ambiente), IGM (Instituto Geológico e Mineiro), MEE (Ministério da Economia e do Emprego), MAMAOT (Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território)
Associações Empresariais	APIAM, PROBEB, ACG (Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda)
Associações Profissionais	NERGA (Núcleo Empresarial da Região da Guarda)
Institutos Politécnicos e Universidades	IPG (Instituto Politécnico da Guarda), IPCB (Instituto Politécnico de Castelo Branco), UBI (Universidade da Beira Interior)
Familiares dos colaboradores	Conjugues, filhos
Sindicato	FESAHT (Federação dos Sindicatos de Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal).

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 41 classifica as partes interessadas da empresa, com base nos critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação. As partes interessadas apresentam-se por ordem decrescente de significância, isto é, da mais significativa para a menos significativa.

Quadro 41. Classificação das Partes Interessadas da Empresa “G”

Partes Interessadas	Classificação		Critério				
	Interna	Externa	Vínculo	Influência	Proximidade	Dependência	Representação
Colaboradores	•	•	•		•	•	
Acionistas	•			•	•		
Fornecedores		•	•				
Clientes		•	•				•
Empresas prestadoras de serviços		•	•			•	
Concorrência		•		•			
Autoridades locais		•				•	
Autoridades nacionais		•		•			
Associações empresariais		•	•			•	
Associações profissionais		•			•		
Institutos Politécnicos/Universidades		•			•		
Familiares dos colaboradores		•				•	
Sindicatos		•					•

Fonte: Elaboração própria.

Os **colaboradores** são uma parte interessada classificada como interna, que incluem todos os funcionários, desde a gestão de topo a todos os operadores, os consultores e os prestadores de serviços. Os colaboradores são selecionados como parte interessada mais significativa internamente pelos critérios de vínculo, proximidade e dependência. Assim, sabendo que todas as empresas necessitam de capital humano para desenvolver as suas atividades, nesta empresa selecionam-se os colaboradores atendendo à indústria das bebidas e constantes exigências técnicas e legais, bem como dos seus clientes para a produção de um produto seguro do ponto de vista da segurança alimentar, sendo fundamental que sejam garantidas as condições do trabalho, para que os seus colaboradores trabalhem motivados e produzam um produto de qualidade de acordo com os requisitos e melhores práticas de higiene e fabrico. A empresa seleciona os seus colaboradores garantindo o cumprimento dos princípios constitucionais e de igualdade de direitos («credibilidade»), através da procura no mercado de profissionais de excelência («competitividade» e «diferenciação»), de acordo com os cargos ou funções necessárias («qualidade»).

Os **acionistas** são outra parte interessada classificada como interna, segundo o critério de influência e proximidade, que influenciam a capacidade da empresa em atingir os seus objetivos e o seu desempenho, nomeadamente a «qualidade» dos seus produtos, no alcance dos seus objetivos estratégicos. Para tal, é fundamental que os acionistas continuem a investir na empresa, pelo crescimento «credibilidade» e valor da mesma no mercado.

Os **fornecedores** são a parte interessada mais significativa classificada como externa, segundo o critério de vínculo, pois tratando-se de uma indústria de engarrafamento e comercialização de bebidas, sem os recursos necessários para produzir o seu produto é completamente impossível a sobrevivência da mesma. A seleção de um fornecedor de bens ou serviços fundamenta-se na prospeção ao mercado e na seleção de um fornecedor que cumpra os critérios: relação preço/qualidade; prazo de entrega; informação técnica; garantia e assistência pós-venda (só nos casos em que se aplica), indo de encontro aos valores de «qualidade», «credibilidade», «diferenciação» e «competitividade» da empresa.

Os clientes, diretos e indiretos, são outra parte interessada significativa classificada como externa, sendo sustentada pelo critério de vínculo e representação. Os clientes são extremamente importantes para a empresa, pois é através da venda dos produtos que a empresa garante a sua sobrevivência. A «credibilidade» da empresa assenta na satisfação dos clientes e na «qualidade» dos seus produtos, sendo crucial a manutenção dos mesmos e a angariação de novos, garantindo a «competitividade» e a «diferenciação» no mercado das águas e refrigerantes.

As **empresas prestadoras de serviços** são outra parte interessada significativa classificada como externa, mediante os critérios de vínculo e dependência, na medida em que os seus serviços garantem que as suas atividades atendem aos requisitos da qualidade, ambiente, segurança alimentar, segurança e saúde do trabalho. De entre as prestadoras de serviços salientam-se: laboratórios de análises acreditados, que através dos seus ensaios asseguram os valores de «qualidade» e «credibilidade» que a empresa estabeleceu, assim como, permitem a «diferenciação» e «competitividade» dos seus produtos no mercado. A empresa recorre aos serviços de análises, não só para garantir a qualidade do seu produto final, mas também porque dispõe de uma ETAR para tratamento dos seus afluentes, para verificar a conformidade do seu sistema de tratamento e o cumprimento da legislação em vigor. Nestes termos:

- Quanto aos recicladores, os mesmos são fundamentais para a valorização dos resíduos resultantes da atividade da empresa, visto que grande parte dos resíduos são recicláveis, a empresa colabora com estas entidades para a recolha de plástico, cartão, vidro, óleos e

lubrificantes, madeiras, materiais e resíduos perigosos, garantindo «credibilidade» e «diferenciação» na preocupação com o meio ambiente, a todas as partes interessadas.

- A prestação de serviços de uma empresa de desinfestação é igualmente importante para a garantia de que a sua produção é realizada dentro dos mais elevados padrões de higiene, para o cumprimento de um requisito estatutário e de segurança alimentar, contribuindo da para «qualidade» do produto final e «credibilidade» dos clientes.
- A constante necessidade da empresa em manter os seus trabalhadores satisfeitos passa pela preocupação com os serviços de segurança e saúde dos trabalhadores, sendo com esse objetivo que a empresa colabora com uma entidade externa para manter os riscos inerentes às atividades dos trabalhadores identificados e controlados.

A **concorrência** é uma parte interessada classificada como externa pelo critério de influência que pode exercer na empresa, caracterizando-se a empresa pela «diferenciação» e «competitividade», valores que visam, a constante adaptação a novas tecnologias, métodos de trabalho e novos produtos. Para atingir o progresso contínuo torna-se imprescindível que a empresa esteja a par das tendências de mercado e das políticas comerciais dos principais concorrentes para acompanhar as mesmas, mantendo a sua posição estratégica, através da apresentação de produtos com características mais vantajosas em relação à concorrência.

As **autoridades locais** são uma parte interessada classificada como externa, atendendo ao critério de dependência que podem exercer sobre a empresa. Assim, considera-se a câmara municipal, juntas de freguesias e as associações de cariz local, ao contribuírem para o desenvolvimento local onde se insere a empresa, colaborando e prestando determinados serviços que ajudam a empresa a manter a «qualidade» do seu recurso hídrico, principal matéria-prima da empresa, na limpeza e vigilância da sua captação e da zona envolvente à unidade industrial.

As **autoridades nacionais** são uma parte interessada classificada como externa, segundo o critério de influência, decorrente de todas as obrigações legais e financeiras, uma vez o cumprimento de todas as obrigações legais inerentes à sua atividade é fundamental para manter a «credibilidade» da empresa no segmento de negócio onde se insere. De entre as autoridades salientam-se: Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE); Instituto Português da Qualidade (IPQ); Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT); Agência Portuguesa do Ambiente (APA); o Instituto Geológico e Mineiro (IGM), o Ministério da Economia e do Emprego (MEE); e Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAMAOT).

As **associações empresariais** foram incluídas nas partes interessadas classificadas como externas, com base no critério de vínculo e dependência. A empresa é membro da Associação Portuguesa dos Industriais de Águas Minerais Naturais e de Nascente (APIAM), que representa a atividade a nível nacional e internacional, para promover, defender e evidenciar os elevados padrões de «qualidade» da categoria das águas minerais naturais e águas de nascente engarrafadas.

As **associações profissionais** são uma parte interessada classificada como externas pelo critério da proximidade, atendendo à possibilidade de fornecimento de serviços do interessa para a empresa, nomeadamente serviços de formação. A qualificação do capital humano é de extrema importância para a empresa e para tal é fundamental atualizar conhecimentos, garantindo a sua «competitividade» estratégica no mercado.

Os **Institutos Politécnicos e as Universidades** integram-se nas partes interessadas, classificadas como externas, pelo critério da proximidade, através da realização de estágios dos seus estudantes e no subsequente recrutamento de recursos humanos para a empresa. Estas instituições formam e preparam os futuros profissionais para o mercado de trabalho, com elevados conhecimentos técnicos e científicos, contribuindo para a «qualidade» do capital humano da empresa, por exemplo, no caso da Mestranda.

Os **familiares dos colaboradores** foram classificados como parte interessada externa, segundo o critério da dependência, pois sendo a empresa um dos maiores empregadores locais, estes tornam-se indiretamente dependentes da empresa em termos económicos e financeiros. Na medida em que, os colaboradores foram considerados a parte interessada mais significativa é, fundamental, que a empresa melhore a «qualidade» de vida dos seus colaboradores e familiares.

Por último, o **sindicato** é uma parte interessada classificada como externa, segundo o critério da representação dos trabalhadores. A empresa estabelece boas práticas de comunicação com os sindicatos, garantindo uma relação baseada na confiança e conseqüente «credibilidade» da empresa no cumprimento dos direitos dos trabalhadores.

Face à identificação das partes interessadas de elevada significância, com base nos critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação, a norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) considera que devem ser definidas medidas para estreitar relacionamentos, motivar a participação e assegurar o envolvimento de todos os *stakeholders* na definição do SGRS.

4.3. Política de Responsabilidade Social do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

A política de responsabilidade social da empresa deve garantir o compromisso da mesma ao nível da responsabilidade social, considerando os aspetos essenciais para as partes interessadas e sabendo que a mesma deve ser estabelecida pela gestão de topo para todas as atividades, produtos, e locais de operação da empresa e ser consistente com as restantes políticas de gestão.

Segundo a Norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), a política da responsabilidade social estabelece o ponto de ligação entre o ciclo estratégico e o ciclo operacional, sendo que para definir os princípios da política da responsabilidade social é necessário, por um lado, definir as partes interessadas já identificadas no capítulo anterior e, por outro lado, definir os aspetos da responsabilidade social, ambos integrados no ciclo estratégico e no processo de melhoria contínua baseado no ciclo de Deming, integrado no ciclo de gestão operacional.

No âmbito do estabelecimento dos requisitos legais e outros, estão criadas as condições na empresa para identificar e atualizar os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis, relacionados com os aspetos da responsabilidade social, dado que a empresa já tem implementado um sistema de identificação e atualização da legislação e outros requisitos para o sistema de gestão da qualidade e sistema de gestão da segurança alimentar e outros sistemas, como o sistema de gestão da responsabilidade social.

Neste contexto, a empresa deve assegurar os aspetos da responsabilidade social e a avaliação da sua significância em função dos seus impactos, positivos e negativos, sobre os quais pode controlar (aspetos diretos) e sobre os quais pode influenciar (aspetos indiretos), atendendo a situações de rotina, não rotina e de emergência, atividades/produtos atuais e passados, e atividades/produtos novos. Após a identificação dos aspetos da responsabilidade social, a empresa deve definir critérios para avaliar a significância dos aspetos da responsabilidade social.

Para Freire (1997), o sucesso de qualquer empresa é, antes de tudo, função da sua orientação estratégica, uma vez que esta define a natureza da relação entre a empresa, os clientes e a concorrência. Para desenvolver essa orientação estratégica deve ser feita uma análise do meio envolvente, identificando as variáveis que afetam o sistema global, bem como as variáveis que influenciam diretamente o setor no qual a empresa está inserida. A empresa poderá assim

identificar e avaliar de forma rigorosa os pontos fortes e fracos e as competências distintivas que possui face à concorrência, através de instrumentos, como análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que possibilitem obter uma percepção dessas realidades.

O Quadro 42 apresenta a análise SWOT que permite estabelecer uma série de relações na empresa entre os pontos fortes - *Strengths* e fracos - *Weaknesses* (envolvente interna) com as oportunidades - *Opportunities* e ameaças - *Threats* (envolvente externa) mais relevantes, seja ao nível global do mercado, seja ao nível da indústria em que se insere a empresa, permitindo elaborar um diagnóstico estratégico da mesma, ao nível dos sistemas integrados de gestão. Este diagnóstico permite à empresa retirar vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimiza as ameaças potenciais, bem como potenciar ou maximizar os seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos, ao nível dos sistema de gestão.

Quadro 42. Análise SWOT dos Sistemas Integrados de Gestão da Empresa “G”

Matriz SWOT		Pontos Fracos					Pontos Fortes				
		Consumo de Água	Consumo de Eletricidade	Desperdício do resíduo “Plástico”	Implementação dos requisitos relativos às não conformidades, ações corretivas e preventivas	Falta de formação especializada	Vendas da marca “G”	Vendas do produto <i>premium</i> “D – Novo Produto”	Melhoria das Infraestruturas	- Melhoria na qualidade dos produtos/serviços (Satisfação das Encomendas)	Cumprimento com os requisitos das normas (cumprimento do programa de calibração)
Ameaças	A crise e a recessão económica (diminuição do consumo de água – volume de produção)	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-
	Localização da atividade (unidade fabril)	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-
	Barreiras dos mercados externos	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
	Exigência de formação especializada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Novas tecnologias	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Oportunidades	Satisfação dos clientes	-	+	+	+	-	+	-	-	+	+
	Satisfação dos Colaboradores	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+
	Reconhecimento por parte <i>stakeholders</i>	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+
	Abertura aos mercados estrangeiros (exportação)	+	+	-	-	-	+	+	+	+	-
	Cumprimento da legislação em vigor	-	-	-	+	+	-	-	+	-	+

(-) Interação Negativa: ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada

(+) Interação Positiva: ameaça combatida ou aproveitamento da oportunidade

Fonte: Elaboração Própria.

Segundo Silveira (2001), a análise SWOT corresponde à identificação de forma integrada dos principais aspetos que caracterizam a posição estratégica da empresa num determinado momento, tanto na envolvente interna como na envolvente externa. Deste modo, avalia-se a situação da empresa e a sua capacidade de competição no mercado, contribuindo o entendimento da amplitude da envolvente interna e da envolvente externa para a formação de uma visão de futuro a ser perseguida.

Numa economia cada vez mais globalizada, dinâmica, complexa e competitiva e numa sociedade em que o conhecimento está à distância de um clique e os consumidores são cada vez mais exigentes e informados, é indispensável que as empresas estabeleçam os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças existentes no mercado, por forma a desenvolver e implementar condutas que visem um melhor desempenho nos seus processos de gestão, possibilitando-lhes ser competitivas e seguir as exigências crescentes da sociedade em que estão inseridas.

Deste modo, foi recolhida informação sobre a estratégia da empresa para competir no mercado, bem como dos indicadores de eficiência e eficácia que contemplam as variáveis, quer ao nível externo, quer ao nível interno, da empresa, com a finalidade de avaliar o alinhamento desses indicadores com a referida estratégia. Para tal, a análise estatística utilizou o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.

Assim, a identificação dos indicadores de desempenho teve como ponto de partida o conhecimento do ambiente interno e externo da empresa, através da elaboração da referida análise SWOT (Quadro 42), a partir da qual foi definida a hipótese. Esta hipótese está diretamente relacionada com os indicadores dos sistemas integrados de gestão e, conseqüentemente, com a missão, a visão, os valores, os objetivos, as políticas, as estratégias, os produtos e as partes interessadas, ou seja, com todos os indicadores que estejam alinhados com a estratégia da empresa.

Os indicadores são formas de representação quantificável das características de um produto, serviço ou processo, utilizados para controlar e melhorar a sua qualidade e o seu desempenho. Para definir esses indicadores devem ser estabelecidos os objetivos aos quais é atribuído um valor real através do estudo do desempenho da empresa, visto que na ausência de um padrão comparável não é possível fazer a medição. A determinação de indicadores permite objetivar a avaliação dos vários processos, gerar prioridades e criar um histórico de avaliação.

Assim sendo, a análise univariante de cada indicador é determinante para a compreensão da influência de cada sistema na gestão da empresa e suas políticas, de modo a perceber o processo de gestão que lhe está associado e o seu contributo estratégico no desenvolvimento sustentável da empresa, pois é através do acompanhamento destes indicadores e o estabelecimento de metas que se sabe se a empresa está a conseguir alcançar os objetivos a que se propôs.

Face ao exposto, é permissível definir funções e responsabilidades, estabelecer referenciais para a melhoria dos processos, medir o grau de satisfação dos clientes, monitorizar melhorias em processos e os seus resultados. Como tal, a análise de indicadores consiste na extração de um significado dos dados e resultados obtidos de modo a gerar informação que permita apoiar a avaliação do progresso da organização, as tomadas de decisão nos vários níveis da empresa e a revisão do planeamento de curto e longo prazo.

A população inicial foi constituída por setenta e quatro indicadores de desempenho conforme o processo que lhe deu origem, nomeadamente: Quantidade de Resíduos/Volume de Produção, Volume de Produção, Consumo de Água, Consumo/Volume Água, Diferencial Consumo de Água, Consumo de Eletricidade, Diferencial do Consumo de Eletricidade, Consumo Eletricidade/Volume Produzido, Custo Pessoal, Custo Pessoal/Volume Produzido, Compras Manutenção, Compras Manutenção/Volume Produzido, Compras Matéria-Prima, Compras Matéria-Prima/Volume Produzido, Vendas da Marca “G”, Percentagem de Crescimento das Vendas da Marca “G - Galciar”, Percentagem de Satisfação das Encomendas, Gestão de Compras – Nível de Stock, Redução do Nível de Stock, Eficiência de cada linha: 0,33l; 0,33l Sport; 0,50l; 0,50l Sport; 1,5l; 5,0l; 0,25l; Sumos; Tetra Pack, Número de Horas de Paragem por cada linha: 0,33l; 0,33l Sport; 0,50l; 0,50l Sport; 1,5l; 5,0l; 0,25L; Sumos; Tetra Pack, Número de Reclamações por Cliente, Percentagem da Redução do Número de Reclamações, Número de Boletins de Não Conformidade Abertos, Número de Ações Corretivas/Preventivas Abertas, Número de Ações Corretivas/Preventivas Eficazes, Percentagem de Devoluções/Volume Produzido, Número de *Recalls* por motivos de Segurança Alimentar, Número de Não Conformidades a Nível de Gestão Documental, Cumprimento do Programa de Manutenção Preventiva, Cumprimento do Programa de Formação, Cumprimento do Programa de Calibração, Cumprimento do Programa de Auditorias, Número de Falhas em Auditoria da Terceira Parte, Classificação Obtida em Auditorias de Clientes, Classificação Obtida em Auditorias a Fornecedores, Classificação Obtida nas Auditorias a Programas de Pré-Requisitos, Percentagem de Conformidade das Infraestruturas, Percentagem de Desempenho dos Fornecedores, Crescimento das vendas resultantes do desenvolvimento de um Novo Produto, Percentagem de Satisfação dos Clientes, Percentagem de Satisfação dos

Colaboradores, Percentagem de Objetivos Medidos/Cumpridos, Número de Ocorrências por Controlo Analítico: Captação, Água para Uso Industrial, Efluente, Produto Acabado – Água de Nascente, Produto Acabado – Refrigerantes, Higiene Pessoal – Batas, Higiene Pessoal – Mãos dos Manipuladores, Higiene das Matérias-primas, Higiene das Superfícies, Higiene do Ar, Número de Ocorrências no Controlo de Pragas, Número de Ocorrências no Controlo de Vidro e Plástico Quebrável Materiais de Vidro, Plástico Rígido e Quebrável, Cerâmica e Materiais Similares e Madeira.

Para cada indicador ainda foram obtidos os registos distribuídos entre janeiro de 2009 e dezembro de 2013, justificando-se este último ano por ser o ano mais recente com dados disponíveis e definitivos, enquanto o ano de 2009 satisfaz o requisito de recolha de informação para um período de, segundo Martins (2007), idealmente, 5 anos para poder fazer a análise da evolução da empresa.

A variável “**satisfação das encomendas**” está associada ao processo de gestão logística (P.08), sendo calculada mensalmente através do rácio do número de encomendas satisfeitas pelo número de encomendas colocadas. Os resultados analisados são trimestrais, com início no 1º trimestre de 2012, e estão expressos no relatório de gestão. Para garantir o cumprimento desta variável, o Chefe de Logística e *Suply Chain* como gestor do processo, procede à consulta diária do mapa de encomendas, onde consta toda a informação relativa à encomenda, nomeadamente: designação comercial, mercadoria, quantidade a ser entregue, o dia, o local e a hora de entrega.

O gestor do processo emite semanalmente o mapa de produção, que pode ser revisto diariamente, para assegurar a satisfação das encomendas e procede à sua distribuição pelos vários departamentos/secções e, diariamente, requisita o transporte, de acordo com a quantidade de encomendas a satisfazer e confirma telefonicamente com os transportadores a entrega da mercadoria aos clientes. Sempre que se verifique que a encomenda não possa ser satisfeita, a situação é comunicada ao cliente pelo Chefe de Logística e *Suply Chain*, esta situação é registada no *software* de gestão “*PHC*” que gere o número de encomendas satisfeitas/ não satisfeitas.

Esta variável é importante para o sistema de gestão da qualidade, pois visa aumentar a satisfação dos clientes, conforme o requisito 1.1 da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b), a focalização no cliente, conforme o requisito 5.2. da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e a monitorização e medida da satisfação dos clientes, conforme o requisito 8.2.1. da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b). A relação desta variável com os requisitos anteriormente mencionados, é relevante dado que a satisfação das encomendas, na empresa em estudo, está associada aos critérios relativos ao

serviço, nomeadamente o cumprimento de prazos e boa capacidade de resposta perante urgências na avaliação anual da satisfação dos clientes. Este índice é muito revelante, principalmente para os clientes da grande distribuição, em que a não entrega de uma encomenda pode conduzir a penalizações contratuais e no caso da situação ser frequente pode mesmo conduzir à rutura comercial, ou seja, a perda de clientes.

Pela análise do processo de gestão logística verifica-se que esta variável está relacionada com o planeamento da realização do produto e requisitos relacionados com o produto, pois através do mapa de produção, elaborado com base nas previsões e nas encomendas, os Diretores da Qualidade e Produção devem garantir que o produto é produzido de acordo com as especificações do cliente e sobre condições controladas seguindo os requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b).

Ao analisarem-se os resultados deste indicador, verifica-se que no ano de 2012 se obteve uma média anual de 99% de satisfação das encomendas, valor consideravelmente razoável, tendo-se definido para 2013 como sendo essa, a meta a atingir. No entanto, verifica-se que o objetivo não foi alcançado pois houve um decréscimo de 1%. A meta de 99% foi mantida para 2014, constatando-se que é fundamental que a organização, ao nível da gestão de topo, implemente medidas ao nível do planeamento das compras de matérias-primas e negociação da liquidação a fornecedores, pois estes têm um peso muito grande nos custos da empresa.

A variável “**cumprimento do programa de calibração**” está associada ao processo de gestão de equipamentos de monitorização e medição (P.11), sendo considerada a Diretora da Qualidade como o gestor do processo e o mesmo é responsável pela sua monitorização, nomeadamente pela verificação do cumprimento do programa através do cálculo da percentagem (%) do número de ações executadas sobre o número de ações planeadas. A variável “cumprimento do programa de calibração” é recolhida trimestralmente e tratada no relatório de gestão no final de cada trimestre.

Nos últimos anos, para garantir a eficácia da utilização de um equipamentos de monitorização e medição (EMM), cada equipamento tem instruções de uso e manutenção, que são distribuídas aos seus utilizadores. Todos os equipamentos estão identificados com a etiqueta “*CALIBRADO*” ou “*VERIFICADO*” e no caso de impossibilidade de uso como “*FORA DE USO*”.

Nesta empresa do setor das águas e bebidas não alcoólicas torna-se indispensável que sempre que seja necessário assegurar resultados válidos, o equipamento de monitorização e medição seja

calibrado ou verificado, respeitando o requisito 7.6 relativo ao controlo dos dispositivos de monitorização e medição da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b). Em suma, pretende-se assegurar que todos os EMM usados na verificação e na validação de produtos e processos são eficientes e eficazes, de forma a garantirem a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.

Nesta empresa todos os equipamentos do laboratório de controlo de qualidade (por exemplo: estufas de incubação, autoclave, medidor de pH, medidor de condutividade, refratómetro, provetas, pipetas, balança, termómetros) são calibrados/verificados. Assim como todos os equipamentos (por exemplo: caudalímetro, medidores de pressão, sondas de temperatura, balança, sistema integrado de pesagem) associados à monitorização de pontos críticos de controlo ou PPR operacionais (por exemplo: termómetros, balanças, sondas de temperatura, micrómetro, paquímetro) ou especificações do cliente (por exemplo: medidor de CO₂).

Em relação ao nível de cumprimento das metas definidas para este indicador, verifica-se que globalmente a meta é alcançada ou seja anualmente todos os equipamentos de monitorização e medição são calibrados/verificados, tendo-se verificado, em 2012, que houve alguns meses em que o programa não foi 100% cumprido, devido à necessidade de reparação de um dos equipamentos, o que atrasou a calibração, e devido ao atraso do fornecimento dos manómetros calibrados por parte do fornecedor.

Em 2013, verifica-se que no segundo trimestre do ano, o programa não foi 100% cumprido, devido à necessidade de ter de se enviar os manómetros para calibrar em duas fases, para garantir o funcionamento das duas estações de filtração, existindo-se a necessidade de aquisição de mais manómetros suplentes para calibrar dentro do tempo pretendido.

A variável “**ações corretivas/preventivas eficazes**” está relacionada com o processo de gestão de não conformidades e ações corretivas/preventivas (P.03), que tem como intuito acompanhar a eficácia das ações corretivas/preventivas implementadas. Para tal, o gestor do processo que é representado pela Diretora da Qualidade, determina mensalmente a percentagem (%) de ações eficazes sobre o número de ações implementadas. Esta variável é analisada trimestralmente no relatório de gestão, desde 2012.

A finalidade deste acompanhamento é garantir que as ações corretivas/preventivas tomadas no caso de uma não conformidade ou potencial não conformidade é implementada com sucesso e que a causa da não conformidade detetada foi eliminada ou diminuída para um nível aceitável, por forma

a que a sejam evitadas reincidências, pois grande parte destas ações têm origem externa, ou seja, são reclamações de clientes que devem ser solucionadas eficazmente por forma a manter a satisfação dos mesmos. No entanto, quando uma ação não é eficaz tem de ser definida uma nova ação e deve assegurar-se que a mesma é eficaz.

No que diz respeito ao acompanhamento do indicador, em 2012, verificou-se que o valor médio anual obtido foi de 48,9%. Com base nesse valor obtido, definiu-se para 2013 uma meta de 65%, tendo sido totalmente cumprida pois em todos os meses houve uma percentagem de cumprimento de 100%. Os baixos valores de 2012 devem-se essencialmente à juventude do sistema e à dificuldade na implementação das ações corretivas/preventivas, tendo com a evolução do sistema e com a implementação das oportunidades de melhoria relacionadas com este indicador constatadas nas auditorias efetuadas, bem como com o comprometimento da Equipa de Gestão, sido conseguidos resultados muito mais eficazes no ano 2013.

A variável “**vendas da marca “G”**” está relacionada com o processo de gestão de clientes (P.09) e tem como meta o crescimento das vendas comparativamente ao ano anterior, sendo calculada através da percentagem de crescimento mensal das vendas em litros vendidos. Este indicador está igualmente alinhado com a estratégia de desenvolvimento sustentado da empresa, pois pretende-se que a empresa aumente a notoriedade da marca, ou seja, o volume de vendas na marca “G” em detrimento das vendas para a “grande distribuição”, que representam atualmente cerca de 94,3% do volume de produção, pois o lucro obtido na venda de um produto de marca “G” é superior. Esta variável é de acompanhamento mensal pelo Chefe de Logística e *Suply Chain*, no entanto os seus dados apenas são analisados trimestralmente no relatório de gestão.

A principal finalidade desta variável, ao nível da gestão da qualidade é avaliar a satisfação dos clientes da marca “G - *Glaciar*”, ou seja, com a monitorização das vendas consegue-se avaliar se o cliente está satisfeito com o produto, com a empresa e com o serviço prestado, pois um cliente satisfeito vai comprar mais. Este indicador é acompanhado desde 2011 e, até à data, os resultados anuais têm sido sempre positivos, facto que se deve essencialmente às vendas para o mercado externo.

Da análise dos dados constata-se que, em 2012 comparativamente ao ano anterior, se verificou um crescimento anual nas “vendas da marca “G - *Glaciar*” na ordem dos 22,95%, devendo-se o valor obtido ao estabelecimento de novos contratos com distribuidores em Portugal e no aumento das exportações para Angola. No ano de 2013, o objetivo foi igualmente alcançado tendo-se atingido

um crescimento anual de 16,38% das vendas, devendo-se tal facto, essencialmente, ao aumento das exportações para Angola e para o Kuwait.

A variável “**conformidade com as infraestruturas**” está associada ao processo de gestão das infraestruturas (P.02), sendo o seu acompanhamento efetuado através da percentagem (%) obtida na rubrica correspondente às infraestruturas nas auditorias efetuadas aos PPR`s (Pré-Requisitos Operacionais). Este indicador é de acompanhamento trimestral no relatório de gestão pelo Diretor da Qualidade e é calculado desde 2012.

Ao nível do sistema de gestão da qualidade, esta variável indica ao nível da gestão das infraestruturas, se a empresa está a assegurar a adequada determinação, providência e manutenção das infraestruturas necessárias para atingir a conformidade com os requisitos do produto, tendo em consideração as necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como se assegura a adequada determinação e gestão do ambiente de trabalho necessário para a atingir a conformidade com os requisitos do produto.

Para 2012 a meta traçada foi de 80%, tendo sido sempre alcançada (>90%) em todas as auditorias efetuadas, devido às melhorias infraestruturais que a empresa foi desenvolvendo durante o ano, dando assim cumprimento às exigências normativas da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), requisitos legais e estatutários, e às falhas registadas em auditorias. Em 2013, os resultados foram igualmente satisfatórios, tendo a meta estabelecida sido de 85% e superada em todas as auditorias realizadas, pois as melhorias infraestruturais fazem parte da melhoria contínua do sistema de gestão e são sempre ações que resultam em “entradas” e “saídas” na Revisão pela Gestão.

A variável “**volume de produção**”, analisada desde 2009, é fundamental para analisar o acompanhamento da produção mensal em litros produzidos, permitindo obter dados relativos ao desempenho produtivo da empresa e adotar estratégias ao nível da dinamização comercial, dada a permanente necessidade de captação de novos clientes que permitam uma maior margem bruta e rentabilização de recursos e rede de clientes, bem como no desenvolvimento de políticas de gestão de produção e redução de desperdícios e/ou produtos não conformes que promovam uma redução de custos de produção e aliviem a pressão sobre as margens operacionais.

Esta variável não está associada a nenhum processo de gestão implementado na empresa relativo às NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22.000: 2005 (IPQ, 2005b), no entanto faz

parte dos indicadores estratégicos da empresa e está associada ao sistema de gestão comercial da empresa, sendo de acompanhamento mensal pela Diretora da Qualidade e analisado trimestralmente no relatório de gestão.

Através da análise dos dados pode-se concluir que o volume de produção ao longo dos anos é instável, tendo-se registado um ligeiro decréscimo de 2009 para 2010, um crescimento significativo deste último para 2011 e nestes dois últimos anos têm-se registado um decréscimo da produção principalmente em 2013, que comparativamente com 2012 produziram-se menos 22.482.315 litro. Esta situação deveu-se à necessidade de mudança estratégica da empresa no mercado, tal como, já tinha sido mencionado anteriormente, na variável das vendas da marca “G - *Glaciar*”.

A empresa está inteirada de que o mercado português está a ficar cada vez mais saturado e que a concorrência só tenderá a melhorar a sua posição, a otimização do processo encontra-se no seu limite e o mercado da “grande distribuição” assegura cada vez mais menos sustentabilidade, o que conduz a empresa a procurar aumentar as vendas da sua marca, não só no mercado nacional, mas principalmente no mercado externo.

No entanto, devido à saturação do mercado interno, e da forte concorrência que o setor enfrenta, a exportação é o grande foco e o futuro, pela conquista de novos mercados e continuação do reforço da abordagem comercial em mercados para onde a empresa já exporta como Angola, Kuwait, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Bélgica, sendo que, neste momento, e o principal destino do mercado externo é Angola.

A variável “**consumo de eletricidade**” é fundamental para o funcionamento desta unidade, pois é utilizada desde a produção de embalagens até à fabricação, distribuição e venda dos seus produtos, tornando-se portanto numa das suas principais matérias-primas. Como tal, esta indústria está constantemente a procurar melhorar a eficiência energética na produção e distribuição, contribuindo, para um desempenho mais sustentável. Assim, a empresa em estudo está dependente da eletricidade em todo o seu equipamento de produção, processos de venda e sistema de distribuição, e é por esse motivo que monitoriza a variável o consumo energético por litro produzido, com a finalidade de controlar e reduzir este custo.

No seguimento dessa linha, a empresa tem estado a trabalhar, desde há muito tempo, em soluções para reduzir a sua dependência energética, por meio de mudanças na iluminação, melhorias nos processos de engarrafamento e investimentos em dispositivos e tecnologias que

representem poupanças de energia. Os gastos de eletricidade são muito elevados, neste setor industrial e superiores aos da média comunitária, o que incrementa os gastos, com consequências ao nível concorrência, entre os operadores deste mercado.

A empresa, para além de ter procurado fornecedores de energia com propostas mais vantajosas ao nível dos custos energéticos, promoveu ações de sensibilização a todos os colaboradores com a finalidade de incutir nos funcionários a importância da minimização dos custos energéticos e instalou equipamentos que permitiram reduzir o consumo de energia reativa, adquiriu novos compressores de ar comprimido e aumentou a verificação e manutenção na rede de ar comprimido.

Dada a sua relevância para o setor, esta variável é acompanhado na empresa desde 2009, não está associada a nenhum processo de gestão implementado na empresa relativo às NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), no entanto faz parte dos indicadores estratégicos da empresa, e está associado ao sistema de gestão comercial da empresa, é tratada nos relatórios de gestão trimestralmente desde 2010, através da monitorização mensal do consumo em quilowatt (KW) e em euro (€), bem como na determinação do consumo em quilowatt (kw) pelo volume de produção (lt). Ainda é efetuada uma comparação do consumo energético em euro (€) do ano atual para o ano anterior. Esta variável é métrica, ordinal e contínua, cuja responsabilidade do seu acompanhamento é do Diretor da Qualidade.

Pela análise dos dados, consta-se que no ano de 2010 obteve-se um decréscimo no consumo energético, comparativamente a 2009. No entanto, em 2011, esta situação já não se verifica, pois em todos os meses do ano existiu um aumento do consumo de energia, pois ocorreu um aumento significativo das quantidades produzidas logo houve necessidade de consumir mais eletricidade face à necessidade de dar cumprimento às encomendas dos clientes. Nos anos seguintes 2012 e 2013, a tendência foi igual a 2010, verificou-se maioritariamente ao longo do ano um decréscimo do consumo de energia. Face ao exposto, conclui-se que o controlo e minimização dos custos energéticos nesta unidade de negócio é fulcral para obtenção de uma maior margem de lucro e sustentabilidade da organização, dada a sua total dependência para o funcionamento da fábrica.

A variável “**consumo de água**” é, igualmente, importante para a estratégia comercial da empresa, pois esta é detentora da exploração do recurso hídrico. No entanto, tem de pagar à Câmara Municipal de Manteigas, uma taxa pela cedência de exploração da água, tornando-se indispensável controlar o seu consumo e minimizar os desperdícios.

Nessa perspetiva, o desenvolvimento sustentável da empresa passa por uma adequada gestão do aquífero quer em qualidade, quer em quantidade. Como tal, a taxa do consumo de água (lt) em relação ao volume de produção (lt) revela-se um indicador-chave no desempenho da empresa. Apesar de não estar relacionado a nenhum processo de gestão implementado na empresa relativo às normas NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), faz parte dos indicadores estratégicos da empresa, e está associada ao sistema de gestão comercial da empresa, é determinado mensalmente desde 2009 e é analisado trimestralmente nos relatórios de gestão desde 2010. Esta variável é métrica, ordinal e contínua, sendo o seu tratamento da responsabilidade da Diretora de Qualidade, que igualmente trata do acompanhamento do consumo de água por si só, diariamente, de igual modo importante, para seguir as variações de caudal do aquífero e para ser possível gerir a quantidade de água em stock necessária para satisfazer as necessidades produtivas e para uso industrial.

Mediante o exposto, o desafio da empresa, está em reduzir continuamente o consumo de água no seu processo, melhorando a eficiência do seu uso, sem comprometer as exigências de higiene das instalações e dos seus produtos, fomentando o uso consciente e sustentável da água ao longo de todo o processo de fabrico.

Nessa linha de orientação, tem-se verificado ao longo dos anos uma tendência na diminuição do consumo de água na empresa, tal fato verificou-se em 2010 comparativamente com 2009 e, assim sucessivamente, até 2013. Esta situação deveu-se a vários investimentos ao nível da recuperação das águas excedentes do processo de enchimento para uso industrial, recuperação de *Clean in place* (CIP) na linha tetra pak (recuperação da solução utilizada para desinfetar a linha), implementação de um sistema de controlo e monitorização da água através de uma carta de comunicações que permite regular a válvula de abastecimento de água à unidade fabril através do telemóvel, aumento da verificação e manutenção da rede de água da engarrafamento e para uso industrial e promoção de ações de sensibilização a todos os colaboradores para o uso racional da água.

A variável “**crecimento das vendas resultantes de um novo produto**” é, importante para a estratégia comercial da empresa pois, a última aposta de desenvolvimento de um novo produto foi no desenvolvimento de novas embalagens em PET e vidro para a marca “D” um produto *premium*, através do qual a empresa pretende expandir o seu negócio num segmento mais alto do mercado, produto que tem inclusive se tem destacado pelos prémios de excelência que tem recebido, como a medalha 3 estrelas no *International Taste and Quality Institute* de 2013, em Bruxelas.

No entanto, este indicador é muito recente, dado que só foi possível obterem-se dados relativos a vendas no ano de 2013, relativamente ao último projeto de conceção e desenvolvimento existente na empresa. Este indicador está associado ao Processo de Gestão de Conceção e Desenvolvimento (P.10) e é monitorizado mensalmente pela Diretora da Qualidade através do número de unidades vendidas da marca “D - Novo Produto” após a introdução deste produto no mercado com nova imagem (nova embalagem) e do cálculo da percentagem (%) de crescimento progressiva comparativamente ao trimestre anterior, estes dados são analisados trimestralmente no relatório de gestão.

Da análise dos resultados, verifica-se que em todos os trimestres de 2013 os resultados foram positivos tendo-se verificado sempre um crescimento das vendas de 65,79% no primeiro e segundo trimestres, de 55,77% no terceiro trimestre e de 36,86% no último trimestre do ano. A venda deste produto, na sua maioria, destina-se ao mercado externo, mais propriamente para Angola, no mercado interno este tipo de produto é vendido no comércio local, restaurantes, lojas de produtos regionais e hotéis.

A relevância desta variável para a estratégia comercial da empresa é, fulcral, pois permite acompanhar a posição do produto no mercado e saber se o mesmo foi bem aceite ou não, essa informação é-nos dada através da continuação da compra do produto por parte dos clientes. Por sua vez, da amostra analisada, ao nível do sistema de gestão da responsabilidade social, constatou-se que as variáveis mais associadas são: a “satisfação dos clientes”, a “satisfação dos colaboradores”, o “plástico” e o “cumprimento do programa de formação”, às quais se procede de seguida à respetiva análise.

A variável “**satisfação dos clientes**” está associada ao Processo de Gestão de Clientes (P.09), medido anualmente desde 2012, através do envio de inquéritos aos clientes com um volume de faturação superior a €10.000,00. A sua monitorização é da responsabilidade da Diretora da Qualidade e a percentagem de satisfação é medida através do total dos satisfeitos com os muito satisfeitos dos itens relativos ao serviço e ao produto presentes no inquérito, os dados são analisados anualmente no relatório de gestão.

A percentagem de satisfação dos clientes em 2012 foi de 71% e em 2013 foi de 73%, no ano de 2012 este indicador foi de acompanhamento, tendo-se definido uma meta de 80% para 2013, que não foi alcançada, verificando-se a necessidade de alterar o inquérito, para que sejam justificadas todas as pontuações negativas, dado que na análise das respostas foram detetadas incongruências e

de alargar o volume de faturação dos clientes aos quais a empresa envia os inquéritos, podendo desta forma abarcar mais os clientes aos quais é vendida a marca “G” e a empresa deter a opinião destes que é de extrema importância para a estratégia de negócio da empresa.

No entanto, é importante salientar, que a satisfação dos clientes na empresa, não é só medida através do inquérito, existem outras formas de medir a satisfação dos clientes, mencionados inclusive anteriormente como as vendas da marca “G- *Glaciar*”, a redução do número de reclamações e a classificação obtida nas auditorias dos clientes, cujos valores obtidos foram muito satisfatórios e revelaram sempre resultados positivos.

Neste contexto, sendo a satisfação dos clientes, o foco da sustentabilidade da empresa, obrigatoriamente esta variável não poderia deixar de estar relacionada com a gestão da responsabilidade social. Assim, a empresa necessita dos seus clientes para sobreviver, dado que a esta tem uma responsabilidade de natureza económica, na produção de águas e bebidas não alcoólicas, de acordo com os requisitos dos clientes.

Nesta perspetiva, a empresa desenvolve estratégias com os seus clientes e fornecedores no âmbito das suas atividades no desenvolvimento de ofertas de águas e bebidas não alcoólicas que sejam valorizados pelos seus clientes e que agreguem valor ao negócio, incrementando uma oferta única no mercado, que no caso da empresa em estudo passou pela introdução no mercado de produtos de valor acrescentado, nomeadamente: os refrigerantes como Ice-Tea e Sumos de Fruta, cujas fórmulas da bebida foram desenvolvidas em conjunto com os clientes interessados e o fornecedor de concentrados. Todavia, o projeto de inovação implicou, igualmente, a introdução de novas tecnologias, como por exemplo, a linha de Tetrapak.

A variável “**satisfação dos colaboradores**” está associada ao Processo de Gestão de Recursos Humanos (P.05) e, desde 2011, obtém-se através do questionário anual entregue aos colaboradores no final de cada ano pela percentagem da soma dos colaboradores satisfeitos e muito satisfeitos com a empresa. A sua análise é efetuada anualmente no relatório de gestão e o seu acompanhamento é da responsabilidade do Diretor da Produção e tem, ao longo dos anos, aumentado o valor da satisfação dos colaboradores, apesar do valores não serem muito significativos, de 2011 (53,8%) para 2012 (55,6%), registou-se um aumento de 1,8%, e em 2013 (56,1%) de 0,5%. Este indicador, foi de acompanhamento nos anos 2011 e 2012, tendo sido estabelecida uma meta de 56% para o ano de 2013 que foi cumprida.

A variável “**satisfação dos colaboradores**” é relevante para a estratégia do sistema de gestão da responsabilidade social da empresa pois é fundamental que os colaboradores se sintam motivados a trabalhar na empresa e produzam produtos de excelência, para que sejam minimizadas as reclamações, as devoluções e os desperdícios, garantindo a satisfação dos clientes.

A variável “**plástico**” é relevante para a estratégia ambiental, determinado desde 2009 na empresa através da quantidade de plástico em quilograma (kg) resultante do desperdício do processo de fabrico das garrafas, do engarrafamento dos produtos e das devoluções, com acompanhamento mensalmente. Pela análise dos dados verifica-se que não há uma tendência, pois em 2009 registou-se um desperdício total de 45,95 tonelada, em 2010 verificou-se para 14,7 tonelada, em 2011 voltou a aumentar para 26,08 tonelada, já em 2012 o valor registado foi de 43,1 tonelada e por fim em 2013 o valor foi de 36,15 tonelada. Esta variável não está associada a nenhum processo de gestão implementado na empresa relativo às NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010b) e NP EN ISO 22000: 2005 (IPQ, 2005b), no entanto faz parte dos indicadores estratégicos da empresa, e está associado ao sistema de gestão da responsabilidade social, o seu acompanhamento é da responsabilidade do Diretor da Qualidade e os seus dados são tratados trimestralmente do relatório de gestão.

Nos últimos anos, o principal material de embalagem foi reduzido, tornando o peso médio das embalagens substancialmente mais pequeno. As embalagens PET envolvem a redução para metade da quantidade de energia utilizada na cadeia de distribuição. Assim, reduzir o peso das embalagens, preservando a qualidade dos ingredientes e conveniência do utilizador, é um desafio constante da indústria das bebidas. Como tal, a indústria utiliza embalagens PET, adequadas ao contacto com os géneros alimentícios porque permite a integridade da água natural, a segurança alimentar, a funcionalidade e a conveniência, bem como transmite toda a informação sobre o produto.

A maior parte das embalagens PET são 100% recicláveis e em média o peso de uma garrafa PET foi reduzido em 50% ao longo dos últimos 10 anos. O principal objetivo de qualquer política em matéria de resíduos é minimizar o impacto negativo da produção e gestão de resíduos, na saúde humana e no ambiente, prosseguindo a política dos 3 r de: reduzir, reutilizar e reciclar. Neste âmbito, foram concretizados alguns projetos na fábrica para melhorar a eco-eficiência das embalagens com redução ou mesmo eliminação de material, mantendo o mesmo nível de funcionalidade e segurança, como a redução da gramagem das garrafas/garrafão, alteração da marisa das garrafas de PET o que consequentemente implicou a redução de material nas capsulas.

Como tal, torna-se fundamental o controlo desta variável pois apesar das inúmeras vantagens o preço desta matéria-prima é elevado e está sempre dependente do preço do petróleo no mercado.

A variável “**cumprimento do programa de formação**” está associada ao Processo de Gestão de Recursos Humanos (P.05), acompanhada desde 2009, pelo Diretor da Qualidade, através da percentagem do número de ações de formação executadas pelo número de ações planeadas para aquele mês, sendo os seus dados analisados trimestralmente no relatório de gestão. Esta variável é importante para o processo de Gestão da Responsabilidade Social, pois torna-se fundamental que a empresa proporcione formação contínua aos seus colaboradores com vista ao aperfeiçoamento contínuo das suas funções e aptidões. Na empresa, as oportunidades de formação são durante o horário laboral e geralmente são formações lecionadas nas instalações da unidade industrial, caso seja no exterior das instalações são reembolsados os respetivos custos inerentes à deslocação e alimentação.

O tema em causa, contribui para a avaliação de desempenho dos colaboradores e diretores no final do ano e aos funcionários que pretenderam continuar a desenvolver a sua carreira académica, foi-lhes autorizada a frequência das aulas em horário laboral, sem qualquer tipo de penalização, assim como, foi-lhes facultado horário de trabalho flexível dentro das necessidades de cada um.

No que diz respeito ao acompanhamento deste indicador, o mesmo tem sido cumprido ao longo dos anos, ou seja de uma forma geral o programa de formação é 100% cumprido no final do ano, quando se verifica incumprimento, essa situação deve-se a compromissos produtivos, ou alteração das formações por parte dos formadores externos, mas a formação é ajustada e agendada para o mês seguinte. Apesar de ser um indicador acompanhado desde 2009, a sua meta apenas foi estabelecida em 2013, tendo-se estabelecido em 2012 que seria um indicador a monitorizar até ao final do ano. Para 2013 a meta estabelecida foi o cumprimento da formação mínima obrigatória prevista no Código de Trabalho com 35 horas de formação por colaborador, objetivo que foi alcançado.

Após a análise univariante dos indicadores retirados da amostra, desenvolveu-se a análise multivariante com a finalidade de estudar as inter-relações existentes entre elas (Andrade, 2004; Hair *et al.*, 2005a; 2005b; Greene, 2012). Neste contexto, para confirmar a robustez da proposta de modelo testaram-se hipóteses, suportadas na informação fornecida dos dados da amostra.

A metodologia desenvolvida é apresentada numa perspetiva global usando um painel de dados balanceado. A amostra consiste em n indicadores $[A_1, A_2, \dots, A_n]$ descritas por um conjunto de critérios de avaliação com m variáveis $[F_1, F_2, \dots, F_m]$ (Murteira, 1993). Doravante, F será utilizada para construir o vetor dos critérios de avaliação e o vector $[F_j]$ será a representação do desempenho da empresa $[A_j]$ face ao vector dos critérios de avaliação $[F]$. Por conseguinte, seguindo a metodologia de Watts e Zimmerman (1986), pretende satisfazer-se duas premissas: primeira, a definição dos indicadores de desempenho (variáveis) de cada processo de gestão da empresa e a análise de como os mesmos se relacionam de forma lógica entre si, com o objetivo de entender o fenómeno empírico; segunda, a definição da hipótese substantiva que constitui as previsões geradas pela análise realizada:

H₀: Os indicadores de desempenho de cada processo de gestão da empresa não são relevantes para a definição das políticas inerentes ao sistema de gestão de responsabilidade social.

Face ao exposto, como método explicativo dos dados desenvolveu-se uma análise fatorial do tipo R, que analisa as variáveis para identificar as dimensões que estão latentes e não são facilmente observáveis (Hair *et al.*, 2005a; 2005b). Autores como, Reis (2001), Malhotra (2001), Pestana e Gageiro (2005), Maroco (2011), entre outros, consideram que a análise fatorial é uma técnica de análise exploratória de dados que a partir de um conjunto de indicadores parcelares caracterizadores de determinado fenómeno, identifica as relações principais subjacentes à totalidade das múltiplas relações existentes entre os indicadores. Assim, a análise fatorial do tipo R justifica-se porque resume os dados originais num conjunto menor de componentes principais que se designam por PC1, PC2, ..., PCn. Esta análise implica uma perda mínima da informação a partir das variáveis originais, com μ média, covariância e matriz de correlação Σ .

$$\underline{X}' = [X_1 \ X_2 \ \dots \ X_n] \quad [1]$$

Na escolha da metodologia a desenvolver, ao pretender-se uma maior variância total, recorreu-se à análise de componentes principais. Este método leva em conta resultados não correlacionados, pelo que se utilizaram todos os métodos de extração disponíveis $\text{Var} [PC_1] \ ^3 \text{Var} [PC_2] \ ^3 \text{Var} [PC_q]$:

$$\begin{aligned} PC_1 &= a_{11}x_1 + a_{21}x_2 + \dots + a_{n-1}x_n \\ PC_2 &= a_{12}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{n-2}x_n \\ &\dots \qquad \dots \\ PC_q &= a_{1q}x_1 + a_{2q}x_2 + \dots + a_{n-q}x_n \end{aligned} \quad [2]$$

Uma etapa importante na análise de componentes principais é a estimativa do número de componentes que resulta das variáveis originais (Pereira, 2004). O objetivo principal é reduzir os dados e identificar um pequeno número de componentes, que permitem explicar a maior parte da variação observada nas variáveis originais (Hair *et al.*, 2005a; 2005b). Assim, análise, discussão, fundamentação e compreensão dos resultados gerados são tarefas importantes da investigação (Hair *et al.*, 2005a; 2005b), que culminam com a interpretação das componentes principais. Em seguida foram realizadas análises, com testes paramétricos e não paramétricos para se decidir sobre a utilização, sendo que os testes não paramétricos são encarados como uma alternativa aos testes paramétricos quando a normalidade da variável é objeto de estudo e a homogeneidade de variância entre os grupos não se verifica (Maroco, 2011).

Após o teste das hipóteses, verificou-se, por um lado, a necessidade de recorrer a testes não paramétricos, dado que na amostra recolhida as variáveis não paramétricas resultaram de diversos indicadores dos sistemas de gestão de desempenho da empresa. Por outro lado, ocorreu uma dispersão de dados não sendo possível assumir a normalidade da sua distribuição e, além disso, apresenta um painel não balanceado, com um tamanho desigual.

Nessa perspetiva, a matriz dos coeficientes de correlação permite avaliar o grau de associação entre variáveis e é uma característica comum da maioria das técnicas multivariadas. Segundo Andrade (2004), uma correlação igual a 0,00 significa que não existe associação entre as variáveis, pelo que quanto mais próximo seja o valor dos valores extremos (-1 e +1) maior será a associação. Nesta medida, os coeficientes de correlação assumem valores compreendidos entre -1 e +1, indicando o grau máximo de associação negativa e positiva, respetivamente (Hair *et al.*, 2005a; 2005b), bem como permite a ordenação dos resultados.

No Quadro 43 são apresentados os coeficiente de correlação *Spearman Rho*, como medida de correlação não-paramétrica, que usa a ordem das observações em vez dos valores observados, não fazendo suposições sobre a distribuição de frequências das variáveis (Maroco, 2011). Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de *outliers* (casos distantes das curvas), não exigindo portanto que os dados provenham de duas populações normais nem que a relação entre as variáveis seja linear.

Quadro 43. Coeficientes de Correlação Spearman Rho

		Satisfação Encomendas	Cumprimento Programa de Calibração	Ações Corretivas Preventivas Eficazes	Vendas Marca "G "	Conformidade Infraestruturas	Volume Produção	Consumo Electricidade	Consumo Água	Crescimento Vendas resultantes de um Novo Produto	Satisfação Clientes	Satisfação Colaboradores	Plástico	Cumprimento Programa Formação
Satisfação Encomendas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1 .	,951** 0	,812** 0	,705** 0	,400** 0,002	-,395** 0,002	-,378** 0,003	-,430** 0,001	,429** 0,001	0,211 0,105	0,155 0,237	0,196 0,133	-,310* 0,016
Cumprimento Programa de Calibração	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,951** 0	1 .	,878** 0	,724** 0	,372** 0,004	-,483** 0	-,406** 0,001	-,511** 0	,535** 0	0,253 0,051	0,153 0,243	0,218 0,095	-,314* 0,015
Ações Corretivas e Preventivas Eficazes	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,812** 0	,878** 0	1 .	,668** 0	,458** 0	-,490** 0	-,437** 0	-,518** 0	,730** 0	0,079 0,55	0,011 0,934	0,18 0,168	-,264* 0,042
Vendas Marca "G "	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,705** 0	,724** 0	,668** 0	1 .	,312* 0,016	-0,235 0,071	-,315* 0,014	-,396** 0,002	,489** 0	0,215 0,099	0,102 0,436	0,208 0,111	-,269* 0,038
Conformidade Infraestruturas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,400** 0,002	,372** 0,004	,458** 0	,312* 0,016	1 .	-0,183 0,165	-0,23 0,079	-0,158 0,233	,264* 0,043	-0,044 0,74	-0,078 0,559	-0,064 0,628	-0,11 0,407
Volume Produção	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,395** 0,002	-,483** 0	-,490** 0	-0,235 0,071	-0,183 0,165	1 .	,757** 0	,618** 0	-,475** 0	-0,242 0,062	-0,184 0,16	0,009 0,947	0,248 0,056
Consumo Electricidade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,378** 0,003	-,406** 0,001	-,437** 0	-,315* 0,014	-0,23 0,079	,757** 0	1 .	,524** 0	-,471** 0	-0,218 0,095	-0,189 0,148	0,118 0,367	,300* 0,02
Consumo Água	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,430** 0,001	-,511** 0	-,518** 0	-,396** 0,002	-0,158 0,233	,618** 0	,524** 0	1 .	-,507** 0	-0,251 0,053	-0,236 0,069	-0,054 0,679	,373** 0,003
Crescimento Vendas resultantes de um Novo Produto	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,429** 0,001	,535** 0	,730** 0	,489** 0	,264* 0,043	-,475** 0	-,471** 0	-,507** 0	1 .	-0,087 0,507	0,108 0,41	0,202 0,122	-,407** 0,001
Satisfação Clientes	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,211 0,105	0,253 0,051	0,079 0,55	0,215 0,099	-0,044 0,74	-0,242 0,062	-0,218 0,095	-0,251 0,053	-0,087 0,507	1 .	,376** 0,003	0,148 0,26	-,310* 0,016
Satisfação Colaboradores	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,155 0,237	0,153 0,243	0,011 0,934	0,102 0,436	-0,078 0,559	-0,184 0,16	-0,189 0,148	-0,236 0,069	0,108 0,41	,376** 0,003	1 .	0,206 0,114	-0,24 0,065
Plástico	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,196 0,133	0,218 0,095	0,18 0,168	0,208 0,111	-0,064 0,628	0,009 0,947	0,118 0,367	-0,054 0,679	0,202 0,122	0,148 0,26	0,206 0,114	1 .	-0,154 0,241
Cumprimento Programa Formação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,310* 0,016	-,314* 0,015	-,264* 0,042	-,269* 0,038	-0,11 0,407	0,248 0,056	,300* 0,02	,373** 0,003	-,407** 0,001	-,310* 0,016	-0,24 0,065	-0,154 0,241	1 .

** Correlação é significativa ao nível 0.01 (2-caudas).

* Correlação é significativa ao nível 0.05 (2-caudas).

Fonte: Elaboração Própria

O coeficiente de correção (ρ) varia entre -1 e 1 e considera-se que uma correlação inferior a 0,30 com uma má associação, entre 0,31 e 0,50 como uma medíocre associação, entre 0,51 e 0,70 com uma moderada associação, entre 0,71 e 0,90 como uma boa associação e para valores superiores ou iguais a 0,91 é muito boa associação (Hair *et al.*, 2005a, 2005b). Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas de outra variável.

A **variável “satisfação das encomendas”** apresenta uma muito boa e positiva correlação com a variável “cumprimento do programa de calibração” ($\rho=0,951$), dado o nível de significância é estatisticamente significativo. Assim, o aumento da variável “satisfação das encomendas” é acompanhado por um aumento do “cumprimento do programa de calibração”. Neste contexto, a correlação destas duas variáveis está associada com o volume de bebida existente no interior da embalagem. Este é um requisito legal que é controlado, quer internamente, quer externamente, por uma entidade acreditada para o efeito, a *Aferymed-Aferição e Medidas, Lda.*, pois quando numa embalagem é mencionada a quantidade de volume existente no seu interior, tem que ser garantido que todas as embalagens vendidas têm efetivamente essa quantidade.

Caso contrário estar-se-ia a induzir em erro o cliente. Este é um requisito controlado por muitos clientes e no caso de se verificar não conformidade pode conduzir a devolução e/ou reclamação de uma encomenda, com os prejuízos decorrentes. Apesar do controlo ser efetuado por uma entidade externa, o mesmo apenas se realiza anualmente, de acordo com a Portaria nº 1198/91, de 9 de março (MIE, 1991), relativo à comercialização da quantidade dos produtos pré-embalados, como tal é indispensável que o material volumétrico utilizado para controlo do volume das embalagens por amostragem em todos os lotes de produção seja calibrado e apresente resultados válidos para manter a satisfação das encomendas nos clientes.

Paralelamente, como já foi mencionado anteriormente, quando é necessário apresentar resultados válidos os equipamentos têm de ser calibrados, logo para que as encomendas sejam entregues dentro do prazo previsto o produto tem de ser produzido dentro dos parâmetros especificados e as medições efetuadas para controlar tais especificações tem de ser válidas, caso contrário ao efetuar o controlo do produto produzido, caso sejam detetados desvios graves este terá de ser retido pelo controlo de qualidade o que poderá conduzir a uma não entrega do produto. Portanto é, fundamental, que todos os resultados do controlo de produção sejam válidos para que o controlo de qualidade ao validar ao produto não detete desvios e o produto possa ser entregue dentro do prazo

estabelecido com o cliente e, de acordo com as especificações do cliente para que o produto não seja devolvido.

A variável **“satisfação das encomendas”** mostra uma correlação boa e positiva com a variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** ($\rho=0,812$), dado o nível de significância é estatisticamente significativo. Assim, o aumento da variável **“satisfação das encomendas”** é acompanhado por um aumento da variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”**. Tal facto resulta da necessidade da empresa, sempre que apresenta uma não conformidade na satisfação das encomenda, então o respetivo plano de ação deve ser eficaz, de modo a não se repetir. A reincidência da mesma não conformidade conduz à perda de confiança do cliente na empresa, à insegurança sobre a marca, à promoção de uma má imagem e à insatisfação na globalidade, o que pode conduzir à perda do cliente. Assim, quanto maior for o número de ações eficazes, maior será a satisfação das encomendas e dos clientes.

A variável **“satisfação das encomendas”** está correlacionada moderada e positivamente com a variável **“vendas da marca “G”** ($\rho = 0,705$), dado o nível de significância é estatisticamente significativo. Esta situação deve-se ao facto de que o volume de vendas da marca **“G”** comparativamente com a grande distribuição revelou que não é significativa, logo o peso relativo do número de encomendas satisfeitas da marca **“G”** comparativamente ao da **“grande distribuição”** é muito inferior. Nessa perspetiva, no capítulo anterior, levanta-se precisamente a necessidade do inquérito à satisfação dos clientes ser enviado a um número mais alargado dos mesmos, de modo abranger um volume maior de faturação para aumentar a quota de clientes da marca **“G”** e assim avaliar o grau de satisfação dos mesmos.

A variável **“satisfação das encomendas”** regista uma correlação medíocre e positiva com a variável **“conformidade com as infraestruturas”** ($\rho =0,400$). Esta situação motivada pela condição de que a **“conformidade com as infraestruturas”** está mais relacionada com a prevenção e manutenção das mesmas para atingir a conformidade com os requisitos do produto, e para assegurar a adequada determinação e gestão do ambiente de trabalho necessário para a atingir a conformidade com os requisitos do produto. No entanto, apesar da correlação estabelecida ser medíocre, o crescimento da variável **“satisfação das encomendas”** é acompanhado por um crescimento moderado da variável **“conformidade com as infraestruturas”**. Assim, é fundamental que todos os equipamentos estejam a funcionar corretamente e dentro dos índices de produtividade planeados e, deste modo, ser entregue dentro do prazo acordado, garantindo a satisfação das encomendas.

A variável **“satisfação das encomendas”** demonstra uma correlação medíocre e negativa, com a variável “volume de produção” ($\rho = -0,395$). Assim, a empresa tem uma determinada capacidade produtiva instalada (100.000.000 lt/ano e 396.825 lt/dia), sempre que as encomendas dos clientes ultrapassam essa capacidade produtiva, a variável “volume de produção” produz um efeito negativo pois será difícil satisfazer e entregar essas encomendas e como tal a variável “satisfação das encomendas” impacta negativamente.

A variável **“satisfação das encomendas”** apresenta uma correlação medíocre e negativa com a variável “consumo de eletricidade” ($\rho = -0,378$). A principal matéria-prima da empresa está diretamente relacionada com a capacidade produtiva instalada (100.000.000 lt/ano e 396.825 lt/dia). Todavia, o efeito é semelhante ao da variável “volume de produção”. Sempre que as encomendas dos clientes ultrapassem a capacidade produtiva instalada produzem um efeito negativo pois será difícil satisfazer e entregar essas encomendas e como tal a variável “satisfação das encomendas” impacta negativamente.

A variável **“satisfação das encomendas”** apresenta uma correlação medíocre e negativa com a variável “consumo de água” ($\rho = -0,430$). A situação é explicada pelo facto de que mais encomendas significam obrigatoriamente mais consumo de água, pois a empresa só tem capacidade de armazenamento de água para 850m³ como matéria-prima e 2000 paletes em produto acabado. Para além de que a empresa em estudo dispõe de um portefólio de produtos, sendo a água utilizada como ingrediente, no caso das águas aromatizadas, Ice-Tea e sumos, onde o seu consumo é portanto inferior, logo a satisfação das encomendadas implica um consumo de água inferior.

A variável **“satisfação das encomendas”** regista uma correlação medíocre e positiva com a variável “crescimento das vendas resultantes de um novo produto” ($\rho = 0,429$), pois o desenvolvimento de um novo produto introduziu na empresa novas tecnologias, bem como a adaptação das existentes. Cabe referir, que nas primeiras produções de um novo produto é, sempre, necessário efetuar ajustes em equipamentos e por isso são, geralmente, realizados intensos testes industriais, bem como produções de pequena escala que gradualmente vão aumentando. Assim, Estes não obtêm logo a sustentabilidade desejada, porque os processos precisam de ser afinados e alguns podem demorar, como tal têm menor sustentabilidade. No entanto, como o produto é novo, há um crescimento de vendas suscitada pelo interesse dos clientes e o comportamento do mesmo no mercado, que pode implicar atrasos na entrega pelas causas anteriormente mencionadas.

A variável **“satisfação das encomendas”** correlaciona-se de forma má e positivamente com a variável **“satisfação dos clientes”** ($\rho = 0,211$). Os clientes quando estão satisfeitos/insatisfeitos ao nível das encomendas, implica que estão positivamente/negativamente com o seu grau de satisfação geral, tornam-se em clientes ainda mais satisfeitos/insatisfeitos. No entanto, estes dois indicadores não alcançaram as metas estabelecidas e são de acompanhamento recente o que explica a baixa correlação.

A variável **“satisfação das encomendas”** regista uma correlação má e positiva com a variável **“satisfação dos colaboradores”** ($\rho = 0,155$). Esta situação pode ser resultante do facto que a empresa está sempre dependente da mão-de-obra para concretizar o seu objetivo, a produção de bens, e como tal, a satisfação/insatisfação de um colaborador vai influenciar o seu cumprimento da sua função, logo esta situação vai refletir-se na satisfação das encomendas para o cliente e consequentemente na sua satisfação geral.

A variável **“satisfação das encomendas”** regista uma correlação má e positiva com a variável **“plástico”** ($\rho = 0,196$). Assim, a variável **“plástico”** é calculada através da quantidade de plástico gasto, incluindo as devoluções, logo quanto maior for a quantidade de plástico desperdiçada indicamos que para esse valor podem também ter contribuído devoluções de clientes o que significa que as encomendas não foram satisfeitas. Por outro lado, a quantidade de plástico também é resultante dos desperdícios do processo de fabrico, quer do engarrafamento, quer da produção das embalagens, situação que pode denotar algum problema no processo fabrico, com equipamentos e/ou materiais, que podem implicar atrasos na produção e consequentes não entrega a clientes. As situações referidas contribuem para o resultado obtido e para o tipo de correlação alcançado.

A variável **“satisfação das encomendas”** apresenta uma correlação negativa e medíocre com a variável **“cumprimento do programa de formação”** ($\rho = -0,310$). Esta situação é motivada pelo facto de que quanto mais encomendas a empresa registar, face à necessidade de dar cumprimento as mesmas, então a satisfação das encomendas será menor e terá os seus trabalhadores ocupados para terem formação em horário laboral. A formação tem que ser programada para outro período, dando assim origem à correlação alcançada.

A variável **“cumprimento do programa de calibração”** demonstra uma correlação muito boa e positiva com a variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** ($\rho = 0,951$). Face ao exposto, no caso de ocorrer uma anomalia com algum equipamento de monitorização e medição (EMM), o plano de ação adotado tem de ser eficaz para garantir a continuação dos resultados como válidos,

bem como, tem de ser garantido o procedimento do “não uso” do EMM, enquanto o mesmo não estiver em conformidade ou a substituição do mesmo enquanto a reparação por outro que garanta iguais resultados válidos. Por sua vez, aquando detetada a anomalia num EMM, este tem de ser reparado dentro de um período aceitável e de forma eficaz para que a calibração/verificação do mesmo seja realizada dentro do prazo estipulado.

A variável “**cumprimento do programa de calibração**” tem uma correlação boa e positiva com a variável “vendas da marca “G”” ($\rho = 0,724$). A explicação é similar igual à dada na sua correlação com a variável satisfação das encomendas, aliás o valor obtido foi igual. O volume de vendas da marca é inferior ao da grande distribuição, logo o impacto desta variável com o cumprimento do programa de calibração não é tão significativo.

A variável “**cumprimento do programa de calibração**” apresenta uma correlação medíocre e positiva com a variável “conformidade das infraestruturas” ($\rho = 0,372$). Um equipamento de monitorização e medição é uma infraestrutura, no entanto, o seu processo de seleção, medição, utilização, manutenção, verificação, calibração e rastreabilidade é independente do outro e segue procedimentos, requisitos e metodologias diferentes das comuns infraestruturas existentes na unidade fabril, dando assim cumprimento aos requisitos da norma. Apesar de terem processos distintos o que conduziu a tão baixa correlação a avaliação da sua conformidade é conjunta, logo apesar de baixa a sua correlação não deixa de ser positiva.

A variável “**cumprimento do programa de calibração**” apresenta uma correlação negativa e medíocre com a variável “volume de produção” ($\rho = -0,483$). Muitas vezes as necessidades produtivas influenciam a calibração/verificação de um EMM, pois a esta implica que o equipamento não esteja a ser usado, logo se há necessidade de produzir para satisfazer as encomendas dos clientes, o equipamento tem de ser usado o que por vezes pode conduzir a atrasos na sua calibração/verificação, condição que explica os resultados obtidos.

A variável “**cumprimento do programa de calibração**” tem correlação negativa e medíocre com a variável “consumo de eletricidade” ($\rho = -0,406$) e medíocre com a variável “consumo de água” ($\rho = -0,464$), pois a energia e a água são as principais matérias primas da empresa, o seu consumo está relacionado com as necessidades produtivas, logo quanto mais energia e água se consumir mais a empresa tem necessidade de produzir, o que influencia o cumprimento do plano de calibração/verificação pela explicação dada anteriormente, na variável volume de produção.

A variável **“cumprimento do programa de calibração”** apresenta uma correlação moderada e positiva com a variável **“crescimento das vendas resultantes de um novo produto”** ($\rho = 0,535$). Este facto é resultado de preocupações de sustentabilidade com as vendas dos produtos da marca “G” que devem ser maiores, logo esta situação irá propiciar a que o programa seja cumprido monetariamente e até mesmo incluir calibrações/verificações de equipamentos até à data excluídos. Também, as vendas da marca “G” correspondem a 20% do total das vendas e esta situação conduz a que a correlação entre estas duas variáveis ainda seja medíocre.

A variável **“cumprimento do programa de calibração”** tem uma correlação má e positiva com a variável **“satisfação dos clientes”** ($\rho = 0,253$), já que a ocorrência de problemas pode implicar falhas do cumprimento do programa de calibração de algum EMM que causa desvios na produção e o produto será vendido fora das especificações do cliente, o que traduz em fortes repercussões na satisfação dos clientes.

A variável **“cumprimento do programa de calibração”** tem uma correlação má e positiva com a variável **“satisfação dos colaboradores”** ($\rho = 0,153$). A satisfação/insatisfação dos colaboradores, está diretamente relacionada com o seu desempenho e produtividade. Neste medida, o uso dos EMM e, conseqüentemente, a ocorrência de avarias ou falhas atrasam a sua calibração/verificação, implicando um fraco desempenho produtivo, sendo necessário produzir mais para recuperar o mesmo nível de produção, logo a satisfação dos colaboradores fica condicionada.

A variável **“cumprimento do programa de calibração”** estabelece uma correlação má e positiva com a **“variável plástico”** ($\rho = 0,218$). Esta pode ser explicada pelo volume de desperdício do plástico no processo de produção das embalagens PET e engarrafamento das bebidas. No entanto, parte dos EMM estão associados a outros processos (linha tetra pak, linha de vidro) e a outras secções (filtração, sala de xaropes, sala de pasteurização, laboratório) em que não se verifica a necessidade do uso desta matéria-prima (plástico) ou que o seu uso é muito inferior, situação que justifica a baixa correlação.

A variável **“cumprimento do programa de calibração”** tem uma correlação medíocre e positiva com a variável **“cumprimento do programa de formação”** ($\rho = -0,314$), sendo que pode ser motivada pela limitação de recursos humanos e de tempo, dado que o gestor do processo de EMM é o responsável pela formação, portanto o mesmo colaborador tem de gerir toda a gestão das calibrações/verificações dos EMM na empresa com a entidade externa, bem como, tratar de todas

as responsabilidades que lhe estão agregadas ao nível da formação, nomeadamente, elaborar e cumprir o programa de formação, lecionar as ações de formação, contratar formação externa, coordenar as formações externas, manter os registos das ações de formação atualizados, efetuar a eficácia das ações de formação.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** apresenta uma correlação positiva e moderada com a variável “vendas da marca “G”” ($\rho = 0,668$). Esta correlação deve-se à necessidade das ações corretivas/preventivas implementadas serem eficazes no caso da ocorrência de uma reclamação/não conformidades por parte dos clientes, em geral, e das vendas da marca “G”, em particular, para que aumentem as vendas da marca “G”.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** regista uma correlação positiva e medíocre com a variável “conformidade das infraestruturas” ($\rho=0,458$), porque uma ação corretiva e preventiva eficaz depende da análise de causas da tipologia das não conformidades, logo é uma variável resultante das infraestruturas. Por sua vez, existem fatores que contribuem de forma diversa para a conformidade das infraestruturas, nomeadamente: os planos de prevenção, de manutenção, novos investimentos e o abate dos equipamentos obsoletos.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** apresenta uma correlação negativa e medíocre com a variável “ volume de produção” ($\rho = -0,490$), que advém das ações relacionadas com a própria produção e sendo detetado algum problema a nível produtivo e a ação tomada para resolver esse problema não é eficaz essa situação certamente vai conduzir a impacto negativo na produção, ao nível do rendimento do equipamento e da linha.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** regista uma correlação medíocre e negativa com a variável “consumo de eletricidade” ($\rho = -0,437$) e mediante esta análise as ações impactam negativamente no consumo de eletricidade, porque a empresa necessita de mais eletricidade para produzir a mesma quantidade de produtos, considerando que o equipamento pode não estar nas suas melhores condições, nem no seu rendimento normal.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** tem uma correlação moderada e negativa com a variável “ consumo de água” ($\rho = -0,518$), pois se as ações relacionadas com a manutenção dos equipamentos de enchimento, manutenção das redes de água, quer para enchimento, quer para uso industrial, reparação de fugas, podem não ser eficazes e isso implica maior consumo de água, logo

o impacto que uma ação ineficaz vai ter no consumo de água vai ser negativo. Por sua vez, se as ações mencionadas anteriormente fossem eficazes, então o consumo de água diminuirá.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** apresenta uma correlação boa e positiva com a variável “crescimento das vendas resultantes de um novo produto” ($\rho = 0,730$), traduz-se pelo facto de que no lançamento de um novo produto é normal que seja necessário efetuar alterações, quer a nível do seu processo, quer ao nível do produto e embalagem, que se traduz em ações que devem de ser eficazes para que os clientes mantenham a sua satisfação e continuem a comprar produto. No caso em estudo, foi necessário ajustar o tamanho dos *sleeves* (rotulo envolvente da garrafa), pois dificultava a abertura da capsula, resultando portanto numa ação ao nível da embalagem do produto.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** tem uma correlação má e negativa com a variável “satisfação dos clientes” ($\rho = -0,079$). Esta variável está relacionada com as respostas dadas aos clientes e que induzem as próprias ações corretivas/preventivas aos comentários/reclamações que no caso de serem fundamentados são tratados segundo o processo de gestão de ações corretivas/preventivas (P.03) e que implicam a implementação de ações que têm de ser comunicadas ao cliente como eficazes. Caso as mesmas não sejam eficazes e a reclamação se repita esta situação pode conduzir por vezes a um impacto negativo na imagem do cliente, o que justifica o sinal negativo da correlação.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** apresenta uma correlação má e positiva com a variável “satisfação dos colaboradores” ($\rho = 0,011$), sendo que principal causa das não conformidades têm implicações na mão-de-obra que se não forem corretamente implementadas ou explicadas ao trabalhador então não são eficazes, logo é natural que um colaborador menos satisfeito induza à prática de ações corretivas/preventivas que não são eficazes.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** correlaciona-se mal e positivamente com a variável “plástico” ($\rho = 0,18$). Como se sabe, a quantidade de plástico é resultante dos desperdícios do processo de fabrico, quer do engarrafamento, quer das embalagens, situação que pode denunciar o bom funcionamento e por isso a correlação é má. Como tal, quanto maior for o número de ações corretivas/preventivas eficazes maior será o desperdício, isto é a quantidade de plástico, o que não se verifica, daí o seu valor residual. Este valor também pode ser contribuído pela ineficácia das ações ao nível das reclamações dos clientes que pode conduzir a devoluções que igualmente contribuem para a quantidade do resíduo plástico mas como resultado de algum problema no

processo fabril, com equipamentos e/ou materiais, o que significa que na deteção de uma não conformidade ou potencial não conformidade implica uma ação tomada para colmatar esse desperdício que pode não ter sido eficaz.

A variável **“ações corretivas/preventivas eficazes”** tem uma correlação má e negativa com a variável **“cumprimento do programa de formação”** ($\rho = -0,314$), situação semelhante à das variáveis anteriores, no entanto a causa desta situação está no facto de que muitas das variáveis **“ações corretivas/preventivas eficazes”** são resultantes da eficácia de ações de formação, o que significa de há a necessidade de lecionar ações de formação resultantes de não conformidades, e que consequentemente tem-se de reestruturar o programa de formação para enquadrar essas formações, logo as formações já programadas podem sofrer ajustes e terem de ser programadas para outra altura, o que explica o valor obtido.

A variável **“vendas da marca “G”** correlaciona-se medíocre e positivamente com a variável **“conformidade das infraestruturas”** ($\rho = 0,312$), pelo se pode traduzir pelo facto de que a empresa sempre que tem a necessidade de produzir mais, acaba por ter as suas linhas mais tempo ocupadas, o que consequentemente reduz a disponibilidade para manutenção, pois a conformidade de uma infraestrutura está dependente da sua manutenção e/ou limpeza.

A variável **“vendas da marca “G”** tem uma correlação má e negativa com a variável **“volume de produção”** ($\rho = -0,235$), devido ao facto de que atualmente apenas 5,6% do volume da produção é relativa a esse produto, sendo o restante para marcas da grande distribuição, logo as vendas da marca **“G”** têm um impacto negativo sobre a maioria do volume de produção na empresa.

A variável **“vendas da marca “G”** tem uma correlação medíocre e negativa, com a variável **“consumo de eletricidade”** ($\rho = -0,315$), dado o reduzido volume da produção da marca **“G”** (no último ano correspondeu a 5,6% do volume da produção), o que impacta negativamente no consumo de eletricidade.

A variável **“vendas da marca “G”** tem uma correlação medíocre e negativa com a variável **“consumo de água”** ($\rho = -0,396$), como as vendas deste produto ainda têm pouca representatividade a nível de produção, o nível de consumo de água é baixo, logo tem um efeito negativo nesta variável, sendo maior que a eletricidade porque a água é a própria matéria prima.

A variável “**vendas da marca “G”**” tem uma correlação medíocre e positiva com a variável “crescimento das vendas resultantes de um novo produto” ($\rho = 0,489$) que se deve ao facto do novo produto ser igualmente um produto da marca “G”, denotando-se portanto que existe alguma associação entre as variáveis apesar de não ser muito relevante.

A variável “**vendas da marca “G”**” tem uma correlação má e positiva com a variável “satisfação dos clientes” ($\rho = 0,227$). Tal resultado, deve-se ao facto de que tal como foi mencionado no capítulo anterior (4.4.2), a satisfação dos clientes é avaliada através do envio do inquérito anualmente aos clientes com uma faturação superior a €10.000,00. Portanto, a maioria dos clientes que responde ao inquérito corresponde à grande distribuição ou marca branca, logo apenas uma pequena percentagem engloba os clientes da marca “G”. Portanto, será proposta uma melhoria contínua, já que a empresa deve enviar os inquéritos aos clientes da marca “G”, não estipulando um volume de faturação como medida de corte, dado que a empresa tem como objetivo estratégico aumentar o volume de vendas deste produto.

A variável “**vendas da marca “G”**” tem uma correlação má e positiva com a variável “satisfação dos colaboradores” ($\rho = 0,248$), porque essa satisfação está, diretamente, relacionada com o seu desempenho e produtividade e deve ser potenciada, dado refletir-se no desempenho das suas tarefas. Um cliente da marca “G” é um cliente mais exigente, porque os materiais utilizados na sua produção são de melhor qualidade, condiciona a imagem da empresa porque está diretamente relacionada com a marca e surge a necessidade de produzir um produto com qualidade, de excelência e dentro dos padrões de segurança alimentar.

Portanto, será proposta outra melhoria contínua relacionada com a motivação dos colaboradores e mediante o exposto, um colaborador menos satisfeito e motivado, estará menos atento a cumprir as suas tarefas (inspeção e controlo do produto em linha, verificar o correto funcionamento do equipamento, manter o posto de trabalho limpo e organizado, cumprir as regras de boas práticas e segurança alimentar instituídas na empresa) o que se reflete na qualidade do produto e, consequentemente, na satisfação dos clientes, e vice-versa. Assim, um colaborador motivado e atento produz produtos de excelência que aumentam a fidelização dos clientes.

A variável “**vendas da marca “G”**” regista uma correlação má e negativa com a variável “plástico” ($\rho = 0,208$). Este resultado é devido à circunstância de que na produção dos produtos da marca “G” são utilizados materiais de maior qualidade para garantir a produção de um produto de excelência, uma boa imagem da empresa e consequentemente a fidelização do cliente e o aumento

da venda desta marca, o que origina uma menor quantidade de desperdício na produção. Por sua vez, a venda deste tipo de produtos destina-se ao mercado externo em que o seu transporte é efetuado maioritariamente por via marítima em contentor, em que o produto está submetido a uma grande quantidade de choques físicos, portanto a embalagem a utilizar neste tipo de produto seja mais resistente, com maior gramagem e mais pesada para resistir os choques durante o processos logístico, e não conduza a quebras de produto.

A variável “**vendas da marca “G”**” regista uma correlação má e negativa com a variável “cumprimento do programa de formação” ($\rho = -0,269$), deve-se, particularmente, ao facto de que compromissos produtivos, derivados do crescimento das vendas, podem influenciar o cumprimento do programa de formação, ou seja, o sempre que haja a necessidade de produzir mais face às encomendas dos clientes, num determinado período, a variável vendas da marca “G - *Glaciar*” aumenta, portanto deixa de haver disponibilidade por parte dos colaboradores frequentarem ações de formação estipuladas para esse período.

A variável “**conformidade das infraestruturas**” correlaciona-se mal e negativamente com a variável “volume de produção” ($\rho = -0,183$), pois para efetuar a manutenção, a empresa não pode estar a produzir, o que pode acarretar a efeitos negativos da conformidade das infraestruturas no volume de produção.

A variável “**conformidade das infraestruturas**” está mal e negativamente correlacionada com a variável “consumo de eletricidade” ($\rho = -0,23$), porque se as infraestruturas não estiverem a funcionar corretamente, o consumo de eletricidade necessário para produzir a mesma quantidade de produto será superior.

A variável “**conformidade das infraestruturas**” está mal e negativamente correlacionada com a variável “consumo de água” ($\rho = -0,158$), no caso das infraestruturas não estarem a funcionar em conformidade ou apresentem alguma anomalia (quer em equipamentos de enchimento, quer em redes de abastecimento de água, quer circuitos de desinfeção, quer limpeza das linhas), então conduz a consumo de água mais elevados, daí a correlação negativa entre as duas variáveis.

A variável “**conformidade das infraestruturas**” tem uma correlação má e positiva com a variável “crescimento das vendas resultantes de um novo produto” ($\rho = 0,264$), porque a empresa ao lançar um novo produto, implica adoção de uma nova tecnologia, logo os ajustes produtivos necessários

nas infraestruturas já existentes são fatores que influenciam negativamente o crescimento das vendas e que podem trazer entraves à produção de mais unidades.

A variável “**conformidade das infraestruturas**” está correlacionada mal e negativamente com a variável “satisfação dos clientes” ($\rho = -0,044$), podendo ser reflexo de vários fatores, como a insatisfação dos clientes pela não entrega do produto devido à avaria de algum equipamento e pela avaliação negativa das infraestruturas nas auditorias dos clientes às instalações.

A variável “**conformidade das infraestruturas**” correlaciona-se mal e negativamente, com a variável “satisfação dos colaboradores” ($\rho = -0,078$). Apesar de cada vez mais as unidades industriais serem robotizadas, a conformidade do funcionamento dos seus equipamentos está sempre dependente dos seus colaboradores. Por um lado, a satisfação/insatisfação dos colaboradores reflete-se no seu desempenho profissional e, conseqüentemente, no bom/mau funcionamento dos equipamentos. Considerando que no ano de 2013 o nível de satisfação dos colaboradores foi de 56%, então existem 54% que estão insatisfeitos e reflete uma tendência negativa na conformidade das infraestruturas. Por outro lado, em ambientes de trabalho renovados aumenta os níveis de satisfação dos colaboradores.

A variável “**conformidade das infraestruturas**” regista uma correlação má e negativa com a variável “plástico” ($\rho = -0,064$), porque quando um equipamento da linha de engarrafamento não está em conformidade, contribui para o aumento da quantidade de desperdício do resíduo plástico, influenciando os resultados do processo de engarrafamento incluindo na produção de embalagens.

A variável “**conformidade das infraestruturas**” apresenta uma correlação má e negativa, com a variável “cumprimento do programa de formação” ($\rho = -0,11$), sendo justificada pela insuficiente disponibilidade de tempo e pessoas. A manutenção inclui todas as infraestruturas (edifício, espaços verdes, captação e área circundante) que é efetuada pelos colaboradores. Portanto, é necessário planear as tarefas produtivas para libertar para as tarefas de manutenção, dando cumprimento ao programa de manutenção preventiva. Assim, o cumprimento do programa de formação é posto em causa para permitir que todas as tarefas sejam realizadas, dado que a manutenção não pode ser subcontratada, e são equipas de colaboradores que também se dedicam a este tipo de tarefas.

A variável “**volume de produção**” tem uma correlação boa e positiva com a variável “consumo de eletricidade” ($\rho = 0,757$), já que a produção necessita de eletricidade para colocar os equipamentos a funcionar. No entanto, para se produzir mais não se necessita obrigatoriamente de mais

eletricidade, mas sim que os equipamentos estejam a funcionar corretamente e que os materiais comprados estejam dentro das especificações para se obter maior rendimento produtivo com o mesmo consumo de energia.

A variável “**volume de produção**” tem uma correlação moderada e positiva com a variável “consumo de água ($\rho = 0,618$), sendo a água uma das principais matérias-primas do produto acabado. Por sua vez, a relação destas duas variáveis é comedida, dado que apesar de indispensável no processo produtivo, não significa que ao existir um aumento de volume de produção obrigatoriamente exista um aumento do consumo de água, pois a empresa tem uma capacidade de armazenamento de água (850m^3) e desde que não se verifique nenhuma fuga ou anomalia nos equipamentos de enchimento, o seu consumo será moderado.

A variável “**volume de produção**” obteve uma correlação medíocre e negativa com a variável “crescimento das vendas resultante do desenvolvimento de um novo produto” ($\rho = -0,475$) dadas as especificidades inerentes às alterações de *layout* pela introdução de nova tecnologia e alteração da existente. Estas alterações implicam ajustes e afinações nas primeiras produções que comumente são de baixa escala, inicialmente são testes industriais, com a produção de um número reduzido de unidades que com o aperfeiçoamento do processo produtivo vão aumentando de escala, esta condição de baixos volumes de produção influencia negativamente o crescimento das vendas, pois a empresa pode estar limitada à venda de um determinado número de unidades.

A variável “**volume de produção**” tem uma correlação má e negativa com a variável “satisfação dos clientes” ($\rho = -0,242$), verifica-se que clientes insatisfeitos vão encomendar menos produto o que por sua vez tem um impacto negativo no volume da produção e pela análise univariada dos resultados verifica-se que no ano de 2013 a meta satisfação dos clientes não foi alcançada, podendo traduzir-se no impacto negativo no volume de produção. O volume de produção é acompanhada desde 2009, pela “satisfação dos clientes”, mas apenas se têm resultados dos anos 2012 e 2013, situação que também pode contribuir para o resultado alcançado, dado o elevado volume de inovações ao nível do produto.

A variável “**volume de produção**” tem uma correlação má e negativa com a variável “satisfação dos colaboradores” ($\rho = -0,184$), deve-se a que a satisfação/insatisfação do colaborador está relacionada com o seu desempenho/produktividade, logo um colaborador menos satisfeito vai desempenhar as suas tarefas desmotivado e conseqüentemente vai causar menos rentabilidade e volume de produção.

A variável **“volume de produção”** correlaciona-se mal e positivamente com a variável “plástico” ($\rho = 0,009$) e pode ser resultado de vários fatores, nomeadamente, da variável “plástico” ser um desperdício da produção das embalagens PET e, portanto, o “volume de produção” aumenta, quando as linhas e os equipamentos estão a trabalhar dentro do seu rendimento normal, o que minimiza os desperdícios. Porém, diminui a variável “plástico” ao verificar-se uma anomalia na produção por ineficiência/ineficácia no funcionamento de um equipamento, pelo que o volume produzido vai diminuir e a quantidade de desperdício aumenta. A correlação obtida pode ser igualmente resultante do aumento do volume de produção de outros produtos que sejam engarrafados em outro tipo de embalagens (vidro, *tetrapak*, dóricas que é o modelo da garrafa resultante da inovação do produto “D - *Novo Produto*”), em que as embalagens já não são produzidas na empresa e que a quantidade da matéria-prima plástico utilizadas neste tipo de processos é inferior, portanto a quantidade de desperdício deste material vai ser igualmente inferior.

A variável **“volume de produção”** regista uma correlação má e positiva com a variável “cumprimento do programa de formação” ($\rho = 0,248$). Este resultado deve-se essencialmente ao facto de que compromissos produtivos, podem influenciar o cumprimento do programa de formação, ou seja, o sempre que haja a necessidade de produzir mais face às encomendas dos clientes, num determinado período, a variável volume de produção aumenta, portanto deixa de haver disponibilidade por parte dos colaboradores em irem frequentar as ações de formação estipuladas para esse período, tendo que ser alteradas, obtendo-se portanto estes resultados.

A variável **“consumo de eletricidade”** tem uma correlação moderada e positiva com a variável “consumo de água” ($\rho = 0,524$). Estas duas variáveis estão associadas à variável volume de produção, pois são as principais matérias-primas. A empresa necessita de eletricidade em todas as etapas do processo de fabrico, por exemplo, para colocar os equipamentos em funcionamento. E necessita de água pois é o único ingrediente (Água de Nascente) ou o principal ingrediente (Água de Nascente Gaseificada, Água com Sabores, Sumos e *Ice-Tea*). Assim, sempre que se verifica aumento do volume de produção necessita-se de mais matéria-prima e, conseqüentemente, aumenta o consumo de eletricidade e de água. No entanto esta condição, nem sempre pode fazer-se explicar pelo facto anteriormente referido, dado que um aumento do consumo de eletricidade pode não gerar um aumento do consumo de água, dado que a eficiência produtiva está associada a outros fatores como tempo gasto com avarias dos equipamentos e tempo gasto em paragens de linha em que não é necessário consumo de água, mas que é necessário consumo de energia, situação que explica os resultados obtidos.

A variável **“consumo de eletricidade”** tem uma correlação medíocre e negativa com a variável **“crescimento das vendas resultantes de um novo produto”** ($\rho = -0,471$). O motivo deste resultado deve-se ao facto de que a produção deste novo produto, implica ajustes e afinações nos equipamentos nas primeiras produções o que origina maior consumo de energia, por sua vez o número de unidades produzidas e a rentabilidade da linha não é a esperada e fica muito aquém do previsto devido a ser necessário efetuar as intervenções nos equipamentos. Como tal, esta situação irá influenciar o crescimento das vendas pelo baixo número de unidades produzidas e pelo limite de unidades que a linha será capaz de produzir inicialmente, traduzindo-se portanto num efeito negativo desta variável com o consumo de energia.

A variável **“consumo de eletricidade”** tem uma correlação má e negativa com a variável **“satisfação dos cliente”** ($\rho = -0,218$). Esta correlação deve-se ao facto de que a satisfação dos clientes influenciam o volume de produção da empresa, pois se este estiver satisfeito vai comprar mais e assim mantem a sua fidelização. Mas, se pelo contrário, estiver insatisfeito não vai comprar e assim o volume de produção e conseqüentemente o consumo de eletricidade não vai aumentar.

A variável **“consumo de eletricidade”** tem uma correlação má e positiva com a variável **“satisfação dos colaboradores”** ($\rho = 0,189$). A empresa ao longo dos anos tem implementado várias ações para minimizar o consumo de eletricidade, dado o seu peso económico. Uma dessas ações, passou pela sensibilização dos operadores na manutenção da rede de ar comprimido sempre que se verifique uma fuga ou desligar as luzes sempre que não fosse necessárias e desligar o ar comprimido dos equipamentos em paragens prolongadas. Assim, todas as ações referidas estão dependentes dos colaboradores e, portanto, da sua motivação que está relacionada com a sua satisfação/insatisfação dos colaboradores.

A variável **“consumo de eletricidade”** estabelece uma correlação má e negativa com a variável **“plástico”** ($\rho = 0,118$). Esta situação está associada ao facto de que estas duas variáveis como se sabe, estão associadas ao processo produtivo da empresa. Se, por um lado, a variável plástico é uma das principais matérias-primas e a empresa está dependente dela em todas as etapas do seu processo de fabrico. Por outro lado, a variável plástico é resultante da quantidade de desperdício gerado do processo de fabrico das embalagens e de engarramento dos produtos. Estes resultados significam mais consumo de eletricidade no processo produtivo face ao nível de desperdício de plástico gerado, quer pelo incorreto funcionamento dos equipamentos, quer por avarias. Na

verdade, se os equipamentos funcionarem corretamente, então não registam avarias e a quantidade de resíduos gerada será baixa.

A variável **“consumo de eletricidade”** tem uma correlação moderada e positiva com a variável **“cumprimento do programa de formação”** ($\rho = 0,300$). Este resultado está associado à variável **“consumo de eletricidade”** ser uma das principais matérias primas da empresa, ou seja, a empresa está dependente desta matéria-prima em todas as etapas do processo para o seu funcionamento, portanto está relacionada com o volume de produção. Quanto mais se produzir mais necessidade existe de recorrer ao uso desta matéria-prima, e esta situação pode influenciar o cumprimento do programa de formação pelo que as necessidades produtivas num determinado período, implicam não ter os funcionários disponíveis para assistir às formações e de as ter que reprogramar para outra altura, situação que traduz os resultados obtidos.

A variável **“consumo de água”** tem uma correlação moderada e negativa com a variável **“crescimento das vendas resultantes da venda de um novo produto”** ($\rho = -0,507$), pois à semelhança da variável anterior, a produção deste novo produto implica ajustes nos equipamentos que inicialmente induzem a um maior consumo de água, devido à sua baixa eficiência e eficácia e a um baixo rendimento produtivo, limitando desta forma a quantidade de unidades produzidas e conseqüentemente o crescimento das vendas.

A variável **“consumo de água”** estabelece uma correlação medíocre e negativa com a variável **“satisfação dos clientes”** ($\rho = -0,251$), devido ao facto de que a satisfação dos clientes, influenciar o volume de produção de uma empresa, pois se o cliente estiver satisfeito vai comprar mais e manter a sua fidelização se pelo inverso estiver insatisfeito, não vai comprar mais minimizando assim o volume de produção da empresa e conseqüentemente o consumo de água.

A variável **“consumo de água”** tem uma correlação má e negativa com a variável **“satisfação dos colaboradores”** ($\rho = -0,236$), sendo este facto sustentado pela relação da satisfação dos colaboradores no cumprimento das boas práticas associadas à minimização do consumo de água. Ao longo dos anos, a empresa em estudo tem sensibilizado os colaboradores para a promoção de práticas que minimizem o consumo de água, nomeadamente, reparação/deteção imediata das fugas de água, utilização responsável do recurso nas áreas sociais, minimização dos desperdícios em linha, reparação imediata da avaria, manutenção da rede de água para enchimento e para uso industrial. Face ao exposto, conclui-se que colaboradores motivados estão mais abertos e sensíveis

ao cumprimento dessas boas práticas, enquanto que colaboradores desmotivados não vão contribuir de forma positiva para o cumprimento das mesmas, conduzindo a um maior consumo de água.

A variável **“consumo de água”** apresenta uma correlação má e negativa com a variável “plástico” ($\rho = -0,054$). Os resultados obtidos denotam a condição destas duas variáveis estão relacionadas com o processo produtivo da empresa, pois a água é em alguns produtos o único ingrediente (Água de Nascente) ou é um dos essenciais ingredientes da bebida (Água de Nascente Gaseificada, Água com Sabores, Sumos e *Ice-Tea*). Enquanto que a variável plástico está ligada à quantidade de desperdício originado no processo de fabrico das embalagens e de engarrafamento dos produtos. Assim sendo, a água ao ser utilizada para engarrafamento ou como principal ingrediente de uma bebida, vai originar aumento do seu consumo, no entanto esta situação vai ser acompanhada por um decréscimo do desperdício plástico dado que a água não é apenas engarrafada em embalagens de plástico, mas também em vidro ou tetra pack no caso de ser um ingrediente para uma bebida.

A variável **“consumo de água”** apresenta uma correlação positiva e medíocre com a variável “cumprimento do programa de formação” ($\rho = 0,373$), sendo influenciada pelo cumprimento do programa de formação face às necessidades produtivas, num determinado período, o que implica não ter os funcionários disponíveis para assistir às formações e de as ter que reprogramar para outra altura, situação que traduz os resultados obtidos.

A variável **“crescimento das vendas resultantes da venda de um novo produto”** estabelece uma correlação negativa e má com a variável “satisfação dos clientes” ($\rho = -0,087$), já que clientes satisfeitos compram mais produtos e clientes insatisfeitos compram menos produto. A correlação é negativa devido ao fato de que a satisfação dos clientes será avaliada em grande parte através de inquérito enviado anualmente aos clientes que apresentam um volume de faturação superior a €10.000,00, ou seja, maioritariamente clientes de marca branca e da grande distribuição, não englobando portanto os clientes que compram este tipo de produto, verificando-se um enviesamento dos resultados.

A variável **“crescimento das vendas resultantes da venda de um novo produto”** regista uma correlação má e positiva com a variável “satisfação dos colaboradores” ($\rho = 0,108$), porque a introdução de um novo produto resultante de um recurso já disponível ser considerado um facto diferenciador no mercado, o impacto do conceito da mudança nos colaboradores é muito significativa e afeta o seu desempenho e produtividade. Se, por um lado, existem colaboradores em que a mudança é um fator de motivação e a aprendizagem de uma nova tecnologia e é reconhecida

como fundamental para o seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, existem outros colaboradores mais resistentes à mudança, pois não estão disponíveis para a aprendizagem, nem produzem com tanta eficiência e eficácia, pelo que demoram muito mais tempo a aprender a trabalhar corretamente. Como tal, o impacto dos colaboradores resistentes à mudança no crescimento das vendas resultantes da venda de um novo produto é negativa pela explicação dada anteriormente e pelos resultados verificados na análise univariante de resultados em que se verifica que a quantidade de colaboradores insatisfeitos é de 44%.

A variável **“crescimento das vendas resultantes da venda de um novo produto”** apresenta uma correlação má e positiva com a variável “plástico” ($\rho = 0,202$), sabendo que a introdução de um novo produto na empresa, foi necessário recorrer a nova tecnologia e alterar a existente e, ainda, foi necessário superar obstáculos iniciais causados pela inadaptação dos colaboradores e técnicos de manutenção aos equipamentos, materiais (matérias-primas) e equipamentos. O facto do valor ser baixo e ter resultado num valor mau é devido à experiência que a empresa têm no setor, na medida em que a tecnologia ao ser nova cria dificuldades inerentes à introdução de um novo processo, os colaboradores devido à experiência vão conseguir ultrapassar mais facilmente os obstáculos.

A variável **“crescimento das vendas resultantes da venda de um novo produto”** estabelece uma correlação medíocre e negativa com a variável “cumprimento do programa de formação” ($\rho = -0,407$), como resultado da falta de recursos humanos e de tempo, pois a introdução de um novo produto na empresa, implica a dedicação de todas as equipas e todos os níveis de gestão no projeto, nomeadamente: CEO/Diretor Geral (aprovação, marketing, validação da conceção e desenvolvimento), Diretor Industrial (definição de *layout* e orientação das equipas), Diretor de Produção (montagem e teste dos equipamentos), Diretora da Qualidade (aprovação das maquetes, gestão da conceção e desenvolvimento, validação do HACCP), equipas de produção (aprendizagem da nova tecnologia) e analistas (análises ao produto). O tempo de desenvolvimento deste novo produto na empresa pode ascender a 9 meses desde o início do projeto até à colocação do produto à venda no mercado. Esta situação influencia negativamente o cumprimento do programa de formação pelo fato de que os recursos humanos podem não estar disponíveis para a formação programada num determinado período devido a compromissos do projeto de conceção e desenvolvimento. Por sua vez, tal como já foi mencionado anteriormente as produções deste produto devido à sua especificidade e introdução de nova tecnologia implicam maior dedicação por parte da equipe de manutenção e produção, não permitindo que estejam tão disponíveis para outras tarefas, nomeadamente a formação, logo o crescimento das vendas implica que se produza mais e que as equipas estejam mais dedicadas à produção deste tipo de produto.

A variável “**satisfação dos clientes**” apresenta uma correlação positiva mas medíocre com a variável “satisfação dos colaboradores” ($\rho = 0,376$), sendo que esta satisfação está associada ao seu desempenho e produtividade e ao cumprimento das boas práticas de higiene e fabrico, controlo e inspeção do produto em linha, limpeza e asseio dos postos de trabalho, entre outros aspetos. Estes fatores são fundamentais para a satisfação dos clientes face à produção de um produto com qualidade, *premium* e de excelência.

A variável “**satisfação dos clientes**” apresenta uma correlação positiva e má com a variável “plástico” ($\rho = 0,148$), já que clientes satisfeitos vão manter a sua fidelização, encomendar mais produto, portanto aumentar o volume de produção e conseqüentemente o desperdício do aumento desse volume de produção também aumenta, demonstrando os resultados obtidos. Portanto, é fundamental que a empresa continue a implementar medidas ao nível da minimização dos desperdícios plástico no seu processo de fabrico.

A variável “**satisfação dos clientes**” correlaciona-se de uma forma negativa e medíocre com a variável “cumprimento do programa de formação” ($\rho = -0,310$), pelo facto dos clientes satisfeitos manterem a sua fidelização e encomendar mais produto, o que conseqüentemente aumenta o volume de produção, logo sempre que haja urgência na produção de mais encomendas para os clientes, num determinado período, deixa de haver disponibilidade por parte dos colaboradores na frequência de ações de formação estipuladas para esse período, tendo que ser programadas para outra altura.

A variável “**satisfação dos colaboradores**” apresenta uma correlação má e negativa com as variáveis em estudo “plástico” ($\rho = 0,206$) e cumprimento do programa de formação ($\rho = -0,24$), porque não existem implementados procedimentos de reconhecimento e/ou recompensa sempre que os esforços de um colaborador são bem sucedidos. Esta situação está diretamente relacionada com a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, com o seu desempenho e produtividade, pelo que é importante a empresa implemente um sistema de recompensas para garantir que esta valoriza o desempenho dos colaboradores. Aliás, pela análise univariada dos resultados, verificamos que a percentagem de satisfação dos colaboradores é de 56%, pelo que 44% é o valor dos insatisfeitos, o que ainda é significativa. Além disso, outra melhoria contínua que pode ser proposta é um sistema de recompensa que não seja baseado em prémios monetários e conseqüente aumento de gastos, por vezes um elogio ou uma mera distinção é suficiente para um colaborador se sentir compensado pelos seus empenho.

A variável “**plástico**” estabelece uma correlação negativa e má com a variável “cumprimento do programa de formação” ($\rho = -0,154$) e estatisticamente não significativa. Este resultado deve-se ao facto de que a necessidade de produzir mais, significa um aumento da quantidade de desperdício de plástico, deixando por isso os colaboradores de terem disponibilidade para frequentarem ações de formação determinadas para esse período, tendo que ser delineadas para outra altura. Além disso, nos últimos anos, a empresa têm-se debruçado mais sobre Boas Práticas de Higiene e Fabrico, Segurança Alimentar, HACCP e Segurança e Saúde do Trabalho, devido às exigências legais e cumprimento dos requisitos da norma de gestão da segurança alimentar.

Neste contexto, verificou-se algum descontentamento por parte dos colaboradores nos temas da formação, por incidirem sempre sobre as mesmas temáticas, quando existem novas necessidades, por isso a empresa deve procurar novas ofertas formativas para os seus colaboradores com o objetivo de manter os colaboradores motivados. Face aos comentários, a empresa contemplou módulos de informática no programa de formação para o ano 2014. Estes são uma área de grande importância para os funcionários, dado que se verificou que alguns deles não apresentavam competências nessa área e não o tinham feito antes por indisponibilidade de horário (regime de turnos). Assim, também se verifica a necessidade da empresa procurar formações financiadas por entidades externas, devido à limitação de recursos disponíveis na empresa, permitindo desta forma, melhoria no desempenho dos seus colaboradores.

Sabendo que, para Almeida e Freire (1997) e Pereira (2004) a análise de componentes principais permite apurar a validade de constructo, porque exprime a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Também, Malhotra (2001) considera que a análise dos componentes principais apresenta a variância total dos dados e a diagonal da matriz de correlação composta por unidades face à variância dessas componentes. Assim, essa análise de componentes identifica e condensa num número mais reduzido de variáveis não correlacionadas entre si, a informação que estava contida no conjunto inicial de variáveis correlacionadas, mas sem que perder informação ou perdendo o mínimo possível da informação contida no conjunto inicial. Por sua vez, Maroco (2011) considera que a análise de componentes principais tem por objetivo analisar essa estrutura de variáveis interrelacionadas entre si, de modo a construir uma escala de medida de componentes principais que de alguma forma resumem as variáveis originais.

De acordo com Hair *et al.* (2005a; 2005b), a análise de componentes principais é usada para resumir a maior parte da informação original (variância) em um número mínimo de variáveis. Desta forma, as componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância, sendo que a primeira explica o máximo possível da variância dos dados originais, a segunda explica o máximo possível da variância ainda não explicada e a última será a que menor contribuição dá para a explicação total da variância total dos dados originais.

Desta forma, os dados foram submetidos a uma análise de componentes principais com rotação Varimax, sendo que se selecionou para cada componente as variáveis com saturação superior a 0,50. No Quadro 44 apresentam-se os resultados dos testes estatísticos de robustez dessa análise.

Quadro 44. Testes Estatísticos de Robustez

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,747
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	542,169
	df	78
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Reis (2001), o teste estatístico *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste estatístico de esfericidade de *Bartlett* permitem avaliar a robustez dos resultados de modo a progredir com a análise. Assim, o teste KMO indica a proporção da variância dos dados, que pode ser atribuída a um fator comum, podendo variar entre 0 e 1, pelo que compara as correlações simples com as correlações parciais existentes entre as variáveis. Assim, quando o KMO está próximo do valor 1, indica um coeficiente de correlação forte entre as variáveis e um valor próximo de 0 implica uma correlação fraca entre as variáveis.

Por sua vez, Pereira (2004), afirma que o teste de esfericidade de *Bartlett* é utilizado para avaliar a possibilidade de rejeição da hipótese nula e avançar para a correlação entre variáveis. Por outro lado, Maroco (2011), argumenta que o teste estatístico de esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade. Malhotra (2001) afirma que este teste é usado para examinar a hipótese das variáveis não serem correlacionadas na população, isto é, a matriz de correlação da população é uma matriz de identidade e cada variável correlaciona-se perfeitamente com ela própria, mas não apresenta correlação com as outras variáveis.

No Quadro 44 verifica-se que, por um lado, o teste estatístico KMO apresenta um resultado de 0,747, o que indica que a análise realizada tem um nível de explicação bom e que existe exequibilidade desses resultados (Pereira, 2004). Por outro lado, o teste estatístico *Bartlett* apresenta um valor de $\chi^2 = 542,169$, para 78 graus de liberdade e com o nível de significância (sig. = 0,000). Assim, verifica-se que $\chi^2 > \chi^2_{0,95}$ pelo que se rejeita a hipótese nula.

Assim, face aos resultados do Quadro 45, obtiveram-se três fatores, destacando-se que a variância explicativa do primeiro fator ascende a 28,855%, do segundo fator a 18,320% e do terceiro fator a 17,986%, perfazendo um total de 65,17%.

Quadro 45. Distribuição das Variáveis por Componente Principal

Variável	Política de Qualidade	Política de Responsabilidade Social	Política Comercial
Satisfação das Encomendas	0,894	0,181	-0,241
Cumprimento do Programa de Calibração	0,884	0,200	-0,234
Ações Corretivas/Preventivas Eficazes	0,857	-0,031	-0,383
Vendas da Marca “G”	0,751	0,264	0,008
Conformidade com as Infraestruturas	0,616	-0,196	-0,001
Crescimento das Vendas resultantes de um Novo Produto	0,486	0,033	-0,471
Satisfação dos Clientes	-0,023	0,870	-0,021
Satisfação dos Colaboradores	-0,080	0,713	-0,227
Plástico	0,157	0,684	0,27
Cumprimento do Programa de Formação	-0,238	-0,520	0,262
Volume de Produção	-0,246	-0,161	0,813
Consumo de Eletricidade	-0,035	0,096	0,797
Consumo de Água	-0,327	-0,400	0,606
Variância Explicativa	28,855	18,320	17,986

Fonte: Elaboração própria.

A primeira componente principal é designada por “**política de qualidade**” devido à identificação dos indicadores dos respetivos sistemas que orientam a estratégia de gestão da empresa para: a “Satisfação das Encomendas” com um coeficiente de 0,894; o “Cumprimento do Programa de Calibração” com um coeficiente de 0,884; as “ações corretivas face às ações preventivas classificadas com eficazes” com um coeficiente de 0,857; para o “Vendas da Marca “G” com um coeficiente de 0,751; a “Conformidade com as Infraestruturas” com um coeficiente de 0,616; e,

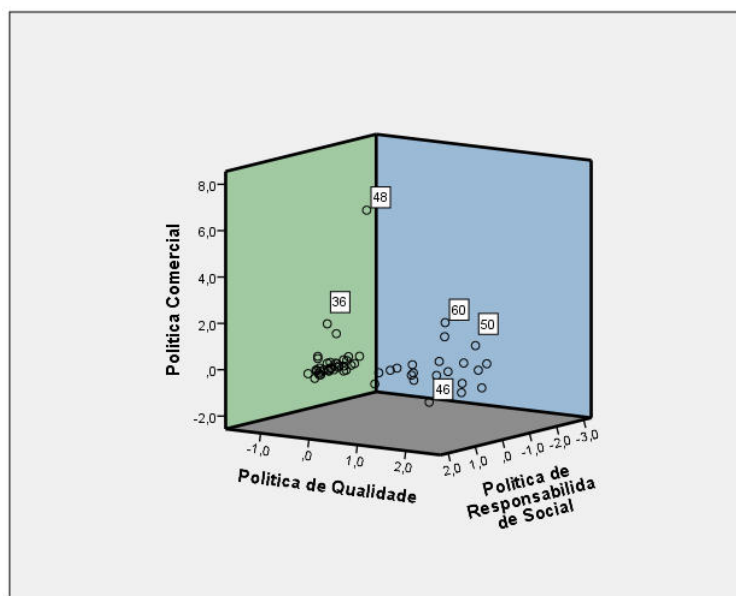
ainda, o “Crescimento das Vendas resultantes de um Novo Produto” com um coeficiente negativo de 0,486.

A segunda componente principal é designada “**política de responsabilidade social**” devido à identificação dos indicadores dos respetivos sistemas que orientam a estratégia de gestão da empresa para: a “Satisfação dos Clientes” com um coeficiente de 0,870; a “Satisfação dos Colaboradores” com um coeficiente de 0,713; o “Plástico” com um coeficiente de 0,684; e o “Cumprimento do Programa de Formação” com um coeficiente negativo de 0,491.

A terceira componente principal é designada por “**política comercial**” devido à identificação dos indicadores dos respetivos sistemas que orientam a estratégia de gestão da empresa para; o “Volume de Produção” com um coeficiente de 0,813; o “Consumo de Eletricidade” com um coeficiente de 0,797; e o “Consumo de Água” com um coeficiente de 0,606.

Assim sendo, o Gráfico 9 apresenta a distribuição espacial de cada indicador de desempenho da amostra por cada uma das políticas referenciadas anteriormente, procurando comparar as políticas e ao mesmo diluir os efeitos das políticas anuais seguidas pela empresa.

Gráfico 9. Distribuição Espacial das Políticas da Empresa “G”



Fonte: Elaboração própria.

Face ao exposto, associa-se a “**política comercial**” à preocupação de angariar mais clientes para aumentar o volume de produção da empresa e ser mais sustentável com o aumento das vendas, bem

como à minimização dos gastos inerentes ao consumo de água e eletricidade, através da melhoria da eficiência e eficácia dos processos de fabrico da empresa e no facto de tornar o crescimento das vendas resultantes de um novo produto num processo mais rentável para a empresa, através da melhoria do seu processo produtivo, permitindo a produção de mais unidades que permitam maior volume de vendas e consequentemente mais sustentabilidade. Como referem AECA (2000), Solá (2003) e Robbins e Coulter (2005), numa lógica de custo *versus* benefício, os recursos devem ser adquiridos, em quantidade e qualidade, mais baixos, havendo uma relação direta entre custos dos recursos consumidos ou aplicados (*inputs*, como por exemplo a água e eletricidade) e os preços dos bens produzidos (*outputs*).

Como tal, propõe-se que a política comercial da empresa seja baseada nos seguintes princípios, caracterizados por uma vantagem competitiva e diferenciadora:

- Aumentar as vendas no mercado interno e no mercado externo, através da apresentação e divulgação de produtos de qualidade e excelência, promovendo a notoriedade e vendas da marca “G” e “D - Novo Produto”;
- Desenvolver novos produtos que sejam de interesse para os clientes, estabelecendo parcerias comerciais a esse nível com fornecedores;
- Modernizar com maior eficiência a empresa, incluindo a requalificação das suas infraestruturas, para obter maior desempenho na produção dos produtos já existentes e minimização dos gastos com o consumo de água e eletricidade.

Por outro lado, a “**política de qualidade**” encontra-se fundamentada no aumento da satisfação das encomendas, como forma de perceber a fidelização dos clientes, através do cumprimento do programa de calibração que garante a qualidade dos produtos dentro das especificações acordadas com os clientes e face à excelência do produto, como fator predominante. Assim, a implementação de ações corretivas e preventivas deve ser eficaz, com vista à melhoria contínua dos sistemas de gestão da qualidade e da segurança alimentar, bem como dos processos de fabrico, tendo a preocupação de melhorar sempre a conformidade das infraestruturas para manter os elevados padrões de higiene e segurança alimentar, assim como o crescimento das vendas da marca “G”, por ser um produto que reflete a imagem da empresa, a partir do qual a margem de sustentabilidade é maior, em paralelo com o crescimento das vendas da marca “D - Novo Produto”.

Nestes termos, a política de qualidade encontra-se associada a diferentes conceitos e formas. Por exemplo, enquanto Crosby (1979) realça a qualidade associada ao cumprimento das especificações ou conformidade com os requisitos do produto ou serviço, ou seja, zero defeitos, na busca da

implementação de ações corretivas/preventivas sempre eficazes, Juran e Gryna (1988) e Feigenbaum (1991) realçam a importância da satisfação das encomendas dos clientes, os primeiros pela adequação ao uso e o segundo autor pelo conjunto de características do produto. Reeves e Bednar (1994) referem que não existe nenhuma definição de qualidade universal, existem sim diferentes definições de qualidade adequadas a circunstâncias diferentes, tendo como ponto em comum o cliente.

Desta forma, e com base nos resultados obtidos, a política da qualidade da empresa deverá atender aos seguintes aspetos:

- Permanente satisfação dos clientes através da garantia da produção de produtos seguros do ponto de vista da segurança alimentar, de acordo com os requisitos acordados com o cliente, sendo a excelência um fator diferenciador;
- Dedicção e empenho constantes, com vista à melhoria contínua dos processos e produtos, de forma a minimizar as ações corretivas;
- Promoção das vendas do produto da marca “G”, em paralelo com a marca “D - *Novo Produto*”, para garantir a sustentabilidade do negócio.

Neste contexto, a “**política de responsabilidade social**” centra-se, por um lado, na satisfação dos clientes, com importância capital na dinamização de futuros negócios para a empresa, porque os clientes que se sentem satisfeitos com um produto diferenciador e de excelência transmitem a sua satisfação, funcionando como meio positivo de ampliação da carteira de clientes da empresa. Por outro lado, na satisfação dos colaboradores como elemento fundamental para o sucesso e competitividade da empresa enquanto parceiro essencial do seu crescimento e crucial para a melhoria contínua do seu sistema integrado de gestão. Contudo, o cumprimento do programa de formação, através da promoção do seu desenvolvimento profissional tem implicações negativas, porque o seu excesso afeta esse desenvolvimento, bem como o aperfeiçoamento contínuo, já que a sua aplicabilidade nas funções exercidas pelos colaboradores, contribui também para a sua desmotivação.

Oriol (2002) defende que um comportamento socialmente responsável deve medir-se através de indicadores quantitativos e qualitativos relacionados com efeitos internos, como a satisfação dos colaboradores, e efeitos externos, como a satisfação dos clientes e a relação com o meio ambiente. De facto, a minimização do desperdício de plástico na empresa ao ser uma variável da política de responsabilidade social contribui para a sustentabilidade ambiental, fazendo parte do modelo de desenvolvimento consciente dos impactos da atividade económica.

Segundo o exposto, a política da responsabilidade social da empresa tem em consideração os seguintes aspetos:

- Preocupação sistemática pela satisfação dos clientes e permanente preocupação pela melhoria dos métodos de trabalho, para a produção de um produto *premium*;
- Respeito pelos direitos humanos dos colaboradores, promovendo a estabilidade no trabalho e na vida familiar, na garantia dos horários de trabalho, remunerações justas e das condições de segurança e saúde do trabalho;
- Investimento na qualificação dos recursos humanos, garantindo a igualdade de oportunidades, rejeitando qualquer tipo de discriminação, trabalho forçado e infantil, na melhoria contínua, dos métodos de trabalho e na adaptação às novas tecnologias, cultivando a permanente formação e informação dos seus colaboradores;
- Inclusão dos aspetos ambientais e sociais nos objetivos estratégicos da empresa, na identificação e gestão dos riscos resultantes dos impactos económicos, ambientais, sociais inerentes à sua atividade, na utilização de matérias-primas, sempre que possível 100% recicláveis, na prevenção da poluição resultante da atividade da empresa, nomeadamente através da redução das emissões de compostos orgânicos voláteis para a atmosfera e na redução da quantidade de resíduos produzidos e diminuição do consumo energético.

Face ao exposto, os resultados anteriores permitem concluir que as três políticas – comercial, da qualidade e da responsabilidade social - são determinantes para a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social e por isso perfeitamente justificadas na estratégia de excelência da empresa em estudo.

4.4. Proposta de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

A proposta do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) na empresa em estudo será efetuada com base nos requisitos da Norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a). Assim, com base no conhecimento profundo da realidade a investigar, apresentam-se os procedimentos que podem ser implementados no âmbito dos sistemas integrados de gestão.

Os **Requisitos Gerais** da empresa, segundo o requisito 3.1. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), implicam o estabelecimento, documentação, implementação e manutenção de um sistema de gestão de responsabilidade social que deverá melhorar continuamente a sua eficácia de acordo

com os requisitos da norma. Para tal, a empresa deverá efetuar uma análise ao seu contexto social, económico e ambiental, tratada nos capítulos anteriores através da análise aos sistemas de gestão, desenvolver uma análise swot, realizar uma análise estatística, univariante e multivariante.

Os **Valores e Princípios de Responsabilidade Social** da empresa, segundo o requisito 3.2. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), implicam definir, documentar e comunicar os valores que orientam a atividade da empresa junto das partes interessadas e de seguida identificar os princípios da responsabilidade social fundamentais para estabelecer o planeamento estratégico e operacional.

O **Compromisso da Gestão de Topo**, segundo o requisito 3.3. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), é indispensável para um sistema de gestão da responsabilidade social eficaz, para tal o Diretor Geral da empresa deverá integrar e aprovar na política existente, os princípios da responsabilidade social, estabelecendo os meios de comunicação que garantam a consideração de todas as partes interessadas, disponibilizando os recursos necessários para a implementação dos requisitos da norma, aprovando e determinando os objetivos de responsabilidade social, acompanhando o seu cumprimento e efetuando as revisões do sistema.

A **Política de Responsabilidade Social**, segundo o requisito 3.4. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), procura resultados mais auspiciosos para o progresso da responsabilidade social. Mediante o exposto, este projeto aplicado propõe para a empresa a definição de vários aspetos de responsabilidade social face a um conjunto de princípios orientadores ao nível da gestão de topo; ético e de transparência; cadeia de valor; ambiental; comunicação; e desenvolvimento social. Assim, a empresa deve implementar um conjunto de objetivos, ações, programas, indicadores e metas para cada um dos níveis do referido sistema de gestão de responsabilidade social.

Entre os aspetos de responsabilidade social ao **nível da gestão de topo**, a empresa deve ter como objetivos estratégicos da empresa: inclusão dos aspetos ambientais e sociais nos objetivos; preocupação sistemática pelo cumprimento dos requisitos dos sistemas da qualidade, ambiente, segurança e responsabilidade social melhorando continuamente a sua eficácia; e identificação e gestão dos riscos resultantes dos impactos económicos, ambientais e sociais inerentes à sua atividade. Neste âmbito, o Quadro 46 apresenta os objetivos, as ações recomendadas, os programas a desenvolver, os indicadores e respetivas metas a implementar ao nível da gestão de topo.

Quadro 46. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível da Gestão de Topo

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta
Inclusão nos objetivos estratégicos da empresa dos aspetos ambientais e sociais	Alteração dos objetivos sociais	Definição de novo objetivo social	Aprovação do novo objetivo social	Novo objetivo social- Revisão em 2 meses
Revisão da nova missão da empresa, tornando-a diferenciadora no seu setor de atividade económica	Alteração da missão	Definição da nova missão da empresa, tornando-a diferenciadora	Aprovação da nova missão	Nova missão com revisão em 2 meses
Promoção da política de responsabilidade social	Alteração do site	Definição dos novos templates e localização no site	Número de visitas à página web	3000/visitantes/ano

Fonte: Elaboração própria.

Entre os aspetos de responsabilidade social ao **nível da ética e da transparência** propõem-se como objetivos para a empresa: o dever de prestar e divulgar as contas da empresa (da notação inglesa: *accountability*) e ativar práticas de combate ao suborno, extorsão e corrupção, de modo a garantir a condução e promoção dos seus negócios com transparência e rigor e no estrito cumprimento de todos os requisitos, inclusive os de caráter estatutário e regulamentar, afetos à área de negócio. O Quadro 47 evidencia os objetivos, as ações recomendadas, os programas a desenvolver, os indicadores e respetivas metas a implementar ao nível da ética e da transparência.

Quadro 47. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível da Ética e da Transparência

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta
Dever de Prestar e Divulgar Contas	Comunicação do Relatório de Contas	Apresentação (data e local) do Relatório de Contas	Número de pessoas no evento	150 pessoas/evento
Práticas de combate ao suborno, extorsão e corrupção	Implementação de um Regulamento Interno	Divulgação do regulamento às partes interessadas	Número de divulgações	24 folhetos quinzenais de divulgação
	Combate a casos de suborno, extorsão e corrupção	Identificação de casos de suborno, extorsão e corrupção	Número de casos de suborno, extorsão e corrupção	4 casos de suborno, extorsão e corrupção

Fonte: Elaboração própria.

Entre os aspetos de responsabilidade social **ao nível da cadeia de valor**, expressos no Quadro 48, a empresa pode ter como objetivo, a promoção da estabilidade no emprego e da vida familiar. Na verdade, os colaboradores podem fazer investimento na sua qualificação e na garantia da igualdade de oportunidades, rejeitando qualquer tipo de discriminação e, privilegiando aqueles que contribuam para o melhor desempenho e que contemplem as áreas de gestão da qualidade através da estabilidade no empresa. Outro exemplo de ação pode ser a promoção da vida familiar, com a integração das mães durante o período de amamentação no turno que lhes for mais conveniente ou ainda facilitar os horários aos funcionários que pretendem continuar o desenvolvimento da sua

carreira com maior formação. Outro dos objetivos são as condições de segurança e saúde do trabalho, onde é promovida a segurança preventiva e a adaptação às novas tecnologias e exigências de segurança, cultivando a permanente formação e informação dos seus colaboradores com a realização de simulacros de acidentes. Face ao exposto, o Quadro 48 assinala os programas, os indicadores e as metas a implementar ao nível da cadeia de valor.

Quadro 48. Aspetos de Responsabilidade Social ao nível da Cadeia de Valor

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta
Promoção da estabilidade no emprego e da vida familiar	Estabilidade no emprego	Integração no quadro do pessoal	Número de trabalhadores efetivos	75 trabalhadores efetivos/ano
	Promoção da vida familiar	Integração das mães na vida profissional	Número de horários flexíveis das mães durante o período de amamentação	15 horários flexíveis das mães/ano
		Facilitar os horários aos funcionários	Número de horários dos estudantes-trabalhadores	30 horários de estudantes-trabalhadores/ano
Condições de segurança e saúde do trabalho	Promoção da segurança preventiva	Realização de simulacros de acidentes	Número de simulacros de segurança	2 simulacros de segurança/ano

Fonte: Elaboração própria.

Entre os aspetos de responsabilidade social **ao nível do ambiente**, expressos no Quadro 49, cabe referir os seguintes objetivos: a minimização da poluição resultante da atividade da empresa e a implementação de métodos e processos que preservem o meio ambiente que se devem orientar, respetivamente, à redução do consumo de energia, à redução da quantidade de resíduos e, ainda, à elaboração de um plano ambiental de emergência que procure prevenir situações de emergência ambiental, descrevendo as ações preventivas, de manutenção e de contenção de derrames, princípios de incêndio, explosões e outros riscos associados, identificando para cada situação as ações e controle a efetuar.

Quadro 49. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível do Ambiente

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta
Minimização da poluição resultante da atividade da empresa	Redução do consumo de energia	Controlo do consumo de energia	Volume de consumo de energia (kwh)	2.500.000 Kwh/ano
		Substituição de lâmpadas de baixo consumo	Número de lâmpadas de baixo consumo	150 lâmpadas de baixo consumo/ano
	Redução da quantidade de resíduos	Instalação de um sistema de recuperação do <i>Clean In Place</i>	Volume de Investimento Ambiental	€500.000 de Investimento Ambiental/ano
Implementação de métodos e processos que preservem o meio ambiente	Elaboração de um plano ambiental de emergência	Número de auditorias ambientais para controlar Riscos Ambientais inerentes à atividade	Número de auditorias ambientais	2 auditorias ambientais/ano
		Número de não conformidades resultantes da avaliação do impacto em situações de emergência ambiental	Número de não conformidades	1 não conformidade/ano

Fonte: Elaboração própria.

Entre os aspetos de responsabilidade social **ao nível da comunicação** expressos no Quadro 50 são identificados os objetivos da empresa centrados no envolvimento com as partes interessadas através de visitas de clientes à empresa e parcerias com fornecedores para desenvolvimento de novos produtos com os fornecedores e, ainda, a promoção de canais de comunicação pelas partes interessadas através da divulgação das boas práticas da empresa. O detalhe dos programas, os indicadores e as respetivas metas a implementar propostas ao nível da comunicação encontram-se refletidas no Quadro 50.

Quadro 50. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível da Comunicação

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta
Envolvimento com as partes interessadas	Visitas de clientes	Programas de visitas de clientes	Número de visitas realizadas pelos clientes	3 visitas de clientes/ano
	Parceria com fornecedores	Desenvolvimento de novos produtos com os fornecedores	Número de novos produtos desenvolvidos	2 novos produtos/ano
Promoção de canais de comunicação pelas partes interessadas	Divulgação das boas práticas da empresa	Boas práticas da empresa no website	Número de Boas Práticas	2 Boas Práticas /mês
		Painel de informação na área social na empresa	Número de informações	2 informações /semana

Fonte: Elaboração própria.

Entre os aspetos de responsabilidade social **ao nível do desenvolvimento social** expressos no Quadro 51, verifica-se que a empresa terá como objetivos: promover o equilíbrio social através de atividades de solidariedade e promover o estilo de vida saudável através de atividades de desporto. Por exemplo, o apoio a eventos e festas locais contribuem para o desenvolvimento pessoal dos

colaboradores e das suas famílias, enquanto que a doação de produtos a instituições carenciadas e a doação de cabazes de natal a todos os funcionários, sem diferenciação de função. Paralelamente, promover o estilo de vida saudável através de atividade de desporto irá permitir inovar com novos produtos que permitam disponibilizar uma crescente diversidade de produtos para diferentes público-alvo e estilo de dieta. Nestes termos, o Quadro 51 traduz para cada objetivos e respetiva ação, os programas, os indicadores e as metas a implementar ao nível do desenvolvimento social.

Quadro 51. Aspetos de Responsabilidade Social ao Nível do Desenvolvimento Social

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta
Promover o equilíbrio social através de atividades de solidariedade	Equilíbrio social	Doar produtos a instituições carenciadas	Número de produtos doados	25.000 garrafas de 0,33l
		Doar cabazes de Natal	Número de cabazes de natal doados	150 cabazes de natal/ano
	Patrocínios de atividades de solidariedade	Patrocinar eventos e festas locais	Número de patrocínios realizados	5 patrocínios/ano
Promover o estilo de vida saudável através de atividades de desporto	Bem-estar e vida saudável	Diminuir a percentagem de açúcar nos sumos e Ice-Tea	Número de produtos reformulados	5 produtos reformulados/ano
	Patrocínios de atividades de desporto	Patrocinar eventos desportivos destinados às crianças	Número de patrocínios realizados	5 patrocínios/ano

Fonte: Elaboração Própria.

O **Planeamento Operacional**, segundo o requisito 3.5 da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), permite definir os aspetos de responsabilidade social subjacentes ao planeamento estratégico, focalizando-se no seu desempenho e em medir os seus resultados, por forma a, cumprir com a missão a que se propôs e com base nos valores que adotou, estabeleceu objetivos caracterizados pela vantagem competitiva e diferenciadora, através do desenvolvimento de novos produtos, bem como na promoção da modernização e eficiência da organização, não esquecendo a requalificação das suas infraestruturas, com vista à melhoria contínua.

Os **Recursos, Responsabilidade e Autoridade**, segundo o requisito 3.6.1. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), devem garantir através da gestão de topo, os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da responsabilidade social, dos quais fazem parte as infraestruturas, os recursos tecnológicos e financeiros, assim como os recursos humanos e aptidões específicas.

A **Competência, Formação e Sensibilização**, segundo o requisito 3.6.2. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), é necessário efetuar um levantamento e respetivo registo das necessidades de formação na empresa, porque a empresa deverá passar a atender às necessidades ao nível do sistema de gestão da responsabilidade social, sendo que posteriormente no programa de formação

anual. Assim estas ações de formação permitiram desenvolver competências profissionais dos colaboradores que desempenham funções que causam impactos significativos em termos de responsabilidade social e atendendo as consequências potenciais de desvios aos princípios e procedimentos de responsabilidade social aprovados.

A **Seleção e Controlo de Fornecedores**, segundo o requisito 3.6.3. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), deverá integrar a metodologia de seleção e controlo de fornecedores existentes, no Processo de Gestão de Compras (P.06), bem como introduzir a capacidade para estes cumprirem os princípios de responsabilidade social, de acordo com o nível de criticidade e envolvimento destes na empresa. Neste sentido, deverá estabelecer acordos, parcerias, contratos ou declarações de intenção com os seus fornecedores com o objetivo de garantir o comprometimento e sensibilização desses princípios.

Por sua vez, para garantir o controlo dos fornecedores a empresa deverá incluir no seu programa anual, o acompanhamento dos fornecedores ao nível das práticas de responsabilidade social, sendo necessário efetuar a alteração ao impresso “Auditorias a Fornecedores” (P.12-04), para incluir os aspetos da responsabilidade social, por exemplo, com o desenvolvimento de uma consulta a todos os fornecedores sobre as suas práticas da responsabilidade social.

A **Documentação, Controlo dos Documentos e Registos**, segundo o requisito 3.6.4. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), deve incluir toda a documentação do sistema de gestão de responsabilidade social, especificamente: a definição dos objetivos, programas e consequentemente a política de responsabilidade social, bem como uma descrição do âmbito do referido sistema de gestão e, ainda, toda a documentação do sistema integrado, não esquecendo a revisão do mapa de processos, com a inclusão dos aspetos de responsabilidade social. Por sua vez, no que diz respeito ao controlo dos documentos e registos, a empresa já tem implementada uma metodologia para criar documentos, aprovar documentos, distribuir e arquivar documentos e controlo de registos, definida no Processo de Gestão Documental (P.01), como tal, a mesma metodologia será seguida para toda a documentação e registos inerentes ao sistema da responsabilidade social.

A **Comunicação**, segundo o requisito 3.6.5. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), deve ser interna e externa, e terá de implicar a revisão do Plano de Comunicação (P.04-03) do Sistema de Gestão da Qualidade e de Segurança Alimentar, para contemplar todas as partes interessadas definidas no Quadro 40, estabelecendo canais de comunicação para informar periodicamente sobre o desempenho da empresa e de forma clara e transparente comunicar os aspetos de

responsabilidade social, sabendo que a empresa já tem implementado o plano de comunicação, interno e externo, e no qual estão contemplados outros aspetos.

O Controlo Operacional, segundo o requisito 3.6.6. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), deve identificar e planear as operações que estão associadas aos aspetos da responsabilidade social significativos, consistentes com a sua política da responsabilidade social, atingir os objetivos, comprometer-se com os requisitos legais e garantir que estas operações são realizadas sob condições especificadas.

A Preparação e Resposta a Emergências, segundo o requisito 3.6.7. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), assegura que são definidos pela gestão de topo os procedimentos de preparação e resposta a situações de emergência e acidentes reais. Face ao exposto, os procedimentos gerais de segurança identificam a: Instrução de Trabalho de Preparação de Resposta a Emergência (IT.45), a qual estabelece a metodologia em caso de incêndio, falha de água, falha de energia, avaria de equipamentos, de quebra de vidros e/ou de plásticos duros, sabotagens, inundações, derrames de produtos químicos; e a Instrução de Trabalho de Procedimentos Gerais de Sistema de Emergência (IT.50), que define a metodologia em caso de acidente, incêndio, sismo e evacuação. Contudo, ambas IT devem ser revistas, para incluir acontecimentos e outros impactos em termos de responsabilidade social, ainda não considerados como por exemplo: epidemias, catástrofes naturais, encerramento da atividade, interrupções inesperadas de fornecimentos, convulsões sociais, escândalos éticos, entre outras.

A Verificação, segundo o requisito da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), é, fundamental, para verificar, rever e melhorar do sistema de gestão de responsabilidade social e a respetiva conformidade legal. Assim, efetua-se o controlo do seu desenvolvimento através do acompanhamento dos objetivos e dos desvios face às metas estabelecidas, ou seja, nesta fase efetua-se a monitorização e medição da satisfação das partes interessadas, avaliam-se os resultados e apuram-se os seus impactos respondendo a avaliação da conformidade; às preocupações; às não conformidades e à auditoria interna

A Monitorização e Medição, segundo o requisito 3.7.1. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), implica que a empresa deverá estabelecer, implementar e manter os métodos e monitorização, medição e análise das partes interessadas, conforme o requisito 3.7.1.1. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) para alcançar os objetivos definidos na estratégia da empresa e da eficácia do sistema de gestão de responsabilidade social e conformidade legal que podem ser medidos através de

indicadores da responsabilidade social definidos segundo o requisito 3.7.1.2. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a).

Por um lado, estes indicadores de avaliação da satisfação das partes interessadas, resultam de inquéritos, entrevistas, fóruns, blogs, canais de receção de reclamações, sugestões, entre outros, sendo que a monitorização de cada parte interessada deve ser ajustada à sua significância. Por outro lado, a empresa depois de monitorizar periodicamente o seu sistema de gestão de responsabilidade social, deve gerar resultados expressos em análises, que permita adotar ações com vista à melhoria contínua e para tal a empresa deverá definir o mapa de objetivos, ações, programas, indicadores e metas relativos aos aspetos da política da responsabilidade social.

A **Avaliação da Conformidade**, segundo o requisito 3.7.2. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), implica que a empresa deve estabelecer, implementar e manter um ou mais procedimentos para avaliar, periodicamente, a conformidade com os requisitos legais aplicáveis e com outros que sejam subscritos, seguindo a metodologia definida no Processo de Gestão Documental (P.01).

As **Preocupações**, segundo o requisito 3.7.3. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), a empresa deve averiguar, tratar e responder às preocupações das partes interessadas face à política da responsabilidade social e aos requisitos da norma. Para que tal se concretize é fundamental criar canais de comunicação que englobem todas as partes interessadas para rececionar as suas preocupações. A empresa em estudo, como já foi mencionado anteriormente já possui um Plano de Comunicação (P.04-03) aprovado com canais de comunicação internos e externos, mas falta incluir nesse plano as restantes partes interessadas expressas no Quadro 40.

As **Não Conformidades**, segundo o requisito 3.7.4. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), requerem que a empresa averigue, trate e responda face à política da responsabilidade social e aos requisitos da norma. A empresa, ainda, deve realizar ações de minimização dos respetivos impactos da empresa em termos responsabilidade social, sabendo que algumas das não conformidades podem ser reais ou potenciais, bem com as preocupações devem ser expressas por todas as partes interessadas.

A **Auditoria Interna**, segundo o requisito 3.7.5. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), tem em vista avaliar periodicamente o seu sistema de gestão de responsabilidade social está em conformidade com as disposições planeadas para a gestão da responsabilidade social e os requisitos

da norma e, ainda, se ele foi adequadamente implementado e mantido, fornecendo à gestão de tipo, todas as informações sobre os resultados das auditorias.

A **Revisão e Melhoria**, segundo o requisito 3.8. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), é assegurada pela Gestão de Topo da empresa que deve efetuar a revisão do SGRS, em intervalos planejados, de forma a certificar a sua contínua adequação, suficiência e eficácia.

Por um lado, a **Revisão pela Gestão**, segundo o requisito 3.8.1. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), caracteriza-se pelas entradas para a revisão, segundo o requisito 3.8.1.1. da referida norma e as saídas da revisão, segundo o requisito 3.8.1.2. da mesma norma. O resultado da reunião de revisão deste sistema de gestão será documentado na empresa através de uma ata de reunião (cfr. P.04-01) e o plano de atividades (cfr. P.04-04), sendo a sua elaboração e posterior seguimento, da responsabilidade da gestão de topo. Para todas as ações preconizadas serão definidos responsáveis e prazos pela sua implementação. Assim, para a revisão do sistema de gestão de responsabilidade social, o reporte dos resultados terá de ser igualmente efetuado às partes interessadas e terá de existir envolvimento destas no processo de revisão e melhoria pela gestão.

Por outro lado, a **Melhoria**, segundo o requisito 3.8.2. da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), deve melhorar continuamente na empresa o desempenho da responsabilidade social e eficácia do sistema de gestão de responsabilidade social. Segundo o requisito 3.8.2.2. - ações corretivas e 3.8.2.3. - ações preventivas - da norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), o processo é centrado nas não conformidades que são devidamente tratadas.

4.5. Considerações Finais

Um sistema de gestão da responsabilidade social corporativa implica a adoção de políticas centradas na satisfação das expectativas de todas as partes interessadas, bem como a criação de novos fatores competitivos e a renovação do próprio modelo social. Assim, ao planear o SGRS, o presente projeto aplicado propõe para a empresa em estudo a implementação de um conjunto de princípios orientadores a nível: da gestão de topo; ético e de transparência; cadeia de valor; ambiental; comunicação; e de desenvolvimento social. Para tal, a empresa deve implementar um conjunto de objetivos, ações, programas, indicadores e metas para cada um dos níveis do referido SGRS, cumprindo a sua missão com uma cultura organizacional própria.

Os resultados evidenciam que o planeamento de um SGRS suportado na NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), conduz à promoção de comportamentos responsáveis face a todos os *stakeholders*. Assim, ao atuar num mercado cada vez mais competitivo, a empresa carece de delinear uma estratégia de excelência que responda aos desafios colocados pelas partes interessadas ao nível da transparência da informação, sendo essencial recolher indicadores de eficiência e eficácia que considerem variáveis internas e externas de um sistema integrado de gestão, com a finalidade de promover uma política de decisão da empresa preocupada com todas as partes interessadas.

A empresa entende que a responsabilidade social associada às suas atividades de negócio permite, por um lado, aumentar a competitividade empresarial, fundamentalmente, com o aumento do bem-estar coletivo, trazendo benefícios em termos de gestão de riscos, redução de gastos, relações com os clientes/fornecedores, gestão de recursos humano e capacidade de inovação. Por outro lado, os resultados das análises desenvolvidas permitem concluir que as três políticas - qualidade, responsabilidade social e comercial - são determinantes para a implementação de um SGRS e por isso perfeitamente justificadas na estratégia de excelência da empresa em estudo.

Contudo, foi identificada uma limitação que resulta da própria metodologia que se desenvolveu, que ajudou a encontrar os indicadores e o sistema de gestão mais adequado, mas ao mesmo tempo apresenta problemas de generalização. Não obstante, o processo de melhoria contínua ser cada vez mais exigente e, nesta medida, as empresas devem empreender comportamentos tutelados pelos princípios de RSE, de forma a ajustarem as suas ações a comportamentos socialmente responsáveis, contribuindo para a competitividade e o bem-estar da sociedade em que se inserem, de modo eficiente, eficaz e socialmente responsável (Moir, 2001).

A partir da proposta de SGRS apresentada, reconhece-se que é fundamental para a empresa, manter uma relação com um ambiente competitivo sustentável, sendo esse sistema uma vantagem competitiva, porque o torna uma ferramenta de importância fundamental, não podendo ser resultado de uma moda ou prática de marketing, mas uma consciencialização que deve estar vinculada à administração da empresa, dada a estratégia de responsabilidade social fazer parte dos objetivos corporativos, sendo irreversíveis e contínuos.



CONCLUSÕES

Conclusões

A responsabilidade social empresarial apresenta uma evolução e maior visibilidade nos últimos anos, facto a que não é porventura indiferente o esforço de algumas empresas de melhorarem a sua imagem e reputação, pois a globalização redefiniu de tal forma as fronteiras económicas que a competição que as empresas encaram é atualmente cada vez maior. A crise económica fez advir um novo tipo de capitalismo que torna a ética profissional, empresarial e a responsabilidade social dos gestores e das empresas mais crescente e pertinente. No que concerne às empresas, estas exigem novos valores, pelo que já não lhes basta ser economicamente sustentáveis (Rocha, 2010).

As principais melhorias obtidas com a realização deste trabalho de investigação passaram pela demonstração aos responsáveis pela empresa que uma PME também pode desenvolver práticas socialmente responsáveis, através da explicação do conceito de Responsabilidade Social e das vantagens que advêm em termos de reconhecimento (imagem), de melhores condições para competir no mercado, além de contribuir substancialmente para o futuro do país.

Assim sendo, reconhece-se que a implementação de um sistema de gestão em responsabilidade social pode ajudar a construir uma realidade empresarial melhor, constituindo as NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010a) um auxiliar nesse sentido. A implementação para posterior certificação de um SGRS numa empresa é um indício de que a mesma possui um processo de gestão da sua responsabilidade social. No entanto, tal facto, por si só, não indica que a empresa é socialmente responsável, mas sim que a sua gestão detém os mecanismos de acordo com os princípios internacionalmente aceites e reconhecidos pela organização certificadora, que integra no seu sistema de gestão as expectativas das partes interessadas e que se torne cada vez mais socialmente responsável (Rosa, 2009).

Desta forma, face à possibilidade de implementação de um SGRS, à semelhança dos outros sistemas de gestão, ser encarada como o próximo desafio da empresa em estudo, pretende-se fornecer com este projeto aplicadas ideias e sugestões, tendo por base os requisitos da NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010a), para a implementação desse sistema de gestão.

Nessa perspectiva, a empresa em estudo, ao implementar um SGRS, estaria a assumir voluntariamente compromissos que vão para além dos requisitos reguladores convencionais a que de qualquer forma estaria associada, procurando alcançar o grau de exigência das normas associadas ao desenvolvimento social, à proteção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais e adotando uma governação aberta, em que se aliam os interesses de diversas partes, numa abordagem global da qualidade e do desenvolvimento sustentável.

Por sua vez, verifica-se que o sistema de gestão implementado na empresa procura na qualidade e na segurança alimentar a melhor forma para o atendimento da multiplicidade de interesses, tais como a necessidade da satisfação dos clientes, dos colaboradores e da sociedade em geral. Pelas razões enunciadas anteriormente, pretendeu-se com este projeto aplicado propor um modelo certificável com base na NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010a) demonstrando à gestão de topo da empresa que a implementação de práticas relativas à RSE pode não significar um acréscimo de custos para a empresa, mas sim um trunfo muito importante do ponto de vista empresarial para o futuro.

Por outro lado, os sistemas integrados de gestão (qualidade e segurança alimentar) que a empresa já tem implementado, tendem a promover a adoção e valorização de práticas de RSE, tais como a redução do consumo de energia, redução do consumo de água, a eliminação de resíduos, a redução de custos de matérias-primas e a despoluição, assim como o cumprimento de normas sociais e respeito pelos valores e princípios éticos da sociedade em que está inserida, verificando-se que já foram adotadas e se já se encontram em curso várias medidas a este nível e que estes temas fazem parte dos Relatórios de Gestão da empresa desde 2010.

Atualmente, verifica-se que os sistemas integrados de gestão (qualidade, segurança alimentar, ambiente e segurança e saúde do trabalho) estão a adquirir um espaço crescente no meio industrial. As empresas para vencerem a crescente competitividade, estão a empregar estratégias de gestão que satisfaçam as exigências dos clientes (Qualidade), dos colaboradores (Segurança e Saúde) e da sociedade (Ambiente), pois com a internacionalização dos mercados, com o aumento da exigência dos clientes, a urgência de rentabilização dos investimentos e maximização da sua eficiência, as organizações estão constringidas a uma enorme pressão concorrencial, o que denota que têm de ser competitivas para manterem a sua posição no mercado.

Segundo essa perspectiva, as empresas veem na certificação da qualidade, da segurança alimentar, do ambiente e da segurança e saúde do trabalho a resposta às diferentes necessidades sentidas nas

diferentes áreas: na relação cliente/fornecedor; na globalização da economia; nos mercados concorrenciais; e nas alterações tecnológicas e sociais. Finalmente, pode salientar-se que as questões relacionadas com o ambiente, a segurança e saúde do trabalho ganham o seu devido mérito nas empresas e na sociedade, sendo que cada vez mais as empresas descobrem que os seus sistemas de gestão da qualidade podem ser utilizados como base para a implementação do sistema de gestão ambiental e da segurança e saúde no trabalho, existindo uma forte sinergia entre os mesmos.

Nos últimos tempos têm surgido inúmeras associações e organizações atuam conjuntamente com as empresas em prol da SER. Por exemplo, a Comissão Europeia através do Livro Verde (COM, 2001), pretende explorar ao máximo as práticas existentes, estimular o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade de avaliação e da validação. Também é referido pela Comissão Europeia que a principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego.

Contudo, a emergência de novas pressões sociais e de mercado estão a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da atividade empresarial. As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico com o aumento da competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores.

Nessa perspetiva, o alargamento da visão estratégica das empresas em consolidar os seus negócios, passando por níveis elevados de otimização, no combate a todas as formas de desperdício, em tempo, recursos, materiais e resíduos, faz com que a responsabilidade social seja uma ferramenta extremamente útil nas boas práticas de gestão.

Ao atuarem num mercado cada vez mais complexo, a empresa necessita delinear uma estratégia de excelência que responda aos desafios colocados pelas partes interessadas ao nível da transparência da informação, sendo essencial recolher indicadores de eficiência e eficácia que contemplem variáveis internas e externas dos diferentes sistemas de gestão da empresa, com a finalidade de avaliar o alinhamento desses indicadores com a política de decisão da empresa.

Neste sentido, a empresa tem de desenvolver, cada vez mais, ferramentas para melhorar o controlo da eficiência e da eficácia da sua atividade, bem como a utilização económica dos seus recursos, na perspetiva de garantir a sua sustentabilidade futura. Para tal, o SGRS deve constituir-se como ferramenta de apoio à tomada de decisões, com vista a orientar a empresa no caminho do progresso e do desenvolvimento, pese embora, segundo Santos et al. (2006), existam diferentes perspetivas relativamente ao exercício da responsabilidade social.

Os resultados evidenciam, no processo de construção do modelo de SGRS da empresa, a existência de três políticas socialmente responsáveis – comercial, da qualidade e da responsabilidade social, tendo por suporte NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010a), que defendem a participação de todas as partes interessadas da empresa e uma estratégia de excelência baseada em critérios de eficiência, eficácia e economia, apoiados em fatores como liderança, aprendizagem contínua, desenvolvimento de parcerias e participação de todos os *stakeholders*.

Contudo, foi identificada uma **limitação** que resulta da própria metodologia que se desenvolveu, caso de estudo, que ajudou a encontrar os indicadores e os sistemas de gestão mais adequados, mas ao mesmo tempo apresenta problemas de generalização. Não obstante, o processo de melhoria contínua é cada vez mais exigente e, nessa medida, as empresas devem empreender comportamentos tutelados pelos princípios de RSE, de forma a ajustarem as suas ações a comportamentos socialmente responsáveis, contribuindo para a competitividade e o bem-estar da sociedade em que se inserem.

Não obstante, após a apresentação deste trabalho de investigação à empresa em estudo, pretende-se que a empresa passe a implementar boas práticas ao nível da responsabilidade social, não descurando as já existentes, mas na demonstração de que o caráter inovador e diferenciador da empresa no mercado passa pelo compromisso da Gestão de Topo e restantes partes interessadas na inclusão das medidas de responsabilidade social nos sistemas de gestão em implementação na empresa, promovendo a competitividade da mesma face aos seus concorrentes, tendo em vista uma futura certificação a este nível.

Ao considerar-se que empresa em estudo pretende também certificar-se ao nível do sistema de gestão ambiental, de acordo com NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2010c) e OSHAS 18001: 2007 (OHSAS, 2007), atendendo às correspondências comuns entre as normas facilitaria, de igual forma, uma possível integração destes sistemas com a responsabilidade social e incentivaria a

implementação integrada deste sistema de gestão, dado que contribuiria de forma significativa para a imagem da empresa.

Em termos de **investigações futuras** propõe-se, por um lado, verificar se a empresa implementou as ações propostas e as políticas sugeridas neste projecto aplicado, assim como seria igualmente oportuno a elaboração de um relatório de sustentabilidade sobre a empresa, bem como efetuar um questionário a todas as partes interessadas sobre os aspetos inerentes à responsabilidade social da organização. Por outro lado, seria igualmente interessante alargar o estudo a empresas do mesmo setor mas com realidades organizacionais distintas, de forma a comparar resultados e avaliar a concorrência, bem como alargar o estudo a empresas de setores distintos, de forma a poderem generalizar-se as conclusões a outros setores de atividade e a outras áreas geográficas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

- Abreu, R. & David, F. (2004). *Responsabilidade Social: Um Modelo da Evidência Portuguesa*. Lisboa: X Congresso de Contabilidade, Novembro: 1-16.
- Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e em Educação*. Braga: APPORT.
- Alves, J. (2010). *Orientação para o Mercado, Qualidade e Responsabilidade Social numa PME*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Amba-Rao, S. (1993). Multinational Corporate Social Responsibility, Ethics, Interactions and Third World Governments: An Agenda for the 1990s. *Journal of Business Ethics*, 12, 553-572.
- Andrade, J.S. (2004). *Apontamentos de Econometria Aplicada*. Lisboa: Ed. Autor.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2000). *Principios de Contabilidad de Gestión – Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas (Documento nº 16)*. Madrid: AECA.
- Assembleia da República (AR, 1991). Lei n.º 108/91, cria o Conselho Económico e Social. *Diário da República*, 188, Série I-A, de 17 de Agosto: 4199-4202.
- Associação Portuguesa das Bebidas Refrescantes Não Alcoólicas (PROBEB, 2013a). *Enquadramento do Setor*. [Disponível: <http://www.probeb.pt/conteudo/Enquadramento-do-sector/-/40>].
- Associação Portuguesa das Bebidas Refrescantes Não Alcoólicas (PROBEB, 2013b). *Sustentabilidade Ambiental*. [Disponível: <http://www.probeb.pt/conteudo/Sustentabilidade-ambiental/-/61>].
- Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2009). *Guia Interpretativo NP EN ISO 14001: 2004 – Sistema de Gestão Ambiental*. Porto: APCER.
- Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2010). *Guia Interpretativo NP EN ISO 9001: 2008 – Sistema de Gestão da Qualidade*. Porto: APCER.
- Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2011). *Guia Interpretativo ISO 22000: 2005 – Sistema de Gestão da Segurança Alimentar*. Porto: APCER.
- Associação Portuguesa Industriais de Águas Minerais Naturais e de Nascente (APIAM, 2013). *O Setor*. [Disponível: <http://www.apiam.pt/conteudo/Nós-contamos/-/11>]
- Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT, 2010). *Acidentes de Trabalho Mortais por Mês*. [Disponível: [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/CentroInformacao/Estatisticas/DistribuicaoPormes/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/CentroInformacao/Estatisticas/DistribuicaoPormes/Paginas/default.aspx)].
- Baía, A. (2010). *Gestão da Qualidade*. Guarda: IPG.
- Bilbao, A. (2008). *Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas Argentinas en Pos de Construir un País Sustentable*. Aveiro: XVIII Encuentro AECA.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal*. Porto: Vida Económica.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Carrasco, I. (2007). *Corporate social responsibility, values, and cooperation*. International Atlantic Economic Society, 13, 454–460.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- Carvalho, F., Quirós, J.T. & Almeida, M.C. (2008). *A influência da adoção da estrutura da Global Reporting Initiative nas empresas da Euronext de Lisboa*. Aveiro: XII Congresso de Contabilidade e Auditoria, Novembro, 1514-1545.
- Clarke, M. & Islam, S. (2004). *Economic Growth and Social Welfare*. North-Holland: Amsterdam.
- Comissão Europeia (COM, 2000). *Estratégia de Lisboa: Conclusões da Presidência Conselho Europeu de Lisboa 23 –24 de Março*. Brussels: Official publications of the European Commission.
- Comissão Europeia (COM, 2001). *Green Paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility, COM (2001) 366 final*. Brussels: Official publications of the EC, July 18.
- Comissão Europeia (COM, 2002). *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM (2002) 347 final*. Brussels: Official publications of the EC, July 2.
- Comissão Europeia (COM, 2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM (2011) 681 final*. Brussels: Official publications of the European Commission, October 25.
- Comunidade Europeia (CE, 2004). Regulamento (CE) n.º 852/2004 de 29 de Abril de 2004: Retificação. Jornal Oficial da União Europeia L 226 de 25 de Junho de 2004, PT. Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. Bruxelas, Bélgica.
- Conselho Económico e Social (CES, 2003). *Parecer de iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: CES.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free the art of Marking Quality Certain*. New York: Editora MacGraw-Hill.
- Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (2004a). Introduction: Perspectives on Corporate Social Responsibility. In Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (eds.). *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Aldershot: Ashgate, 1-17.
- Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (2004b). The Future of Corporate Social Responsibility. In Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (eds.). *Perspectives on CSR*. Ashgate: Aldershot, 229-249.
- Dalal-Clayton, B. & Bass, S. (2002). *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. London: Earthscan Publications.
- David, F., Abreu, R. & Pinheiro, O. (2009). *Associações de Desenvolvimento Local: Responsabilidade Social versus Estratégia Económica*. In: MANSO, José Pires e MONTEIRO, João Dionísio (ed). Madrid: XXIII International Congress of Applied Economics (XXIII Anales de Economía Aplicada), 719.
- Dias, A., Carvalho, F. & Almeida, M.C. (2008). *A Adoção da Estrutura da GRI na Divulgação da Informação Voluntária das Organizações Portuguesas*. Lisboa: XVIII Encuentro AECA.

- Díaz-Zorita, A. L. & Gonzalo, J. A. (1996). *Las responsabilidades del Auditor: Responsabilidad social*. San Sebastián: XI Congreso de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España, Octubre, 3-40.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1994). Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19 (2): 252-284.
- Druker, P.F. (1995). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Duarte, G.D. e Dias, J.M.M. (1986). *Responsabilidade Social: A empresa hoje*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Duarte, M.M.R. (2008). *A Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas como Factor Competitivo*. Aveiro: XVIII Encuentro AECA.
- Durães, M. (2010). *Segurança e Saúde do Trabalho: Do enquadramento à implementação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Elkington, J. (2001). *A teoria dos três pilares*. Tradução de Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: MARKRON Books.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Ferro, R. (2007). SA 8000 - Responsabilidade Social na Cadeia Alimentar. Instrumentos para Garantir a Responsabilidade Social das Organizações. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 2 (Maio): 32-33.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frost, R. (2005). *ISO 22000 standard for safe food supply chain. ISO Management System*. Geneve: International Organization of Standardization, 28.
- Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
- Gelb, D. & Strawser, J. (2001). Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures: An Alternative Explanation for Increased Disclosure. *Journal of Business Ethics*, 33, 1-13.
- Glaciar (2013a). *Glaciar: Documentação Interna de Política Estratégica*. Manteigas: Glaciar.
- Glaciar (2013b). *Glaciar: Manual de Gestão*. Manteigas: Glaciar.
- Glaciar (2013c). *Glaciar: Documentação Interna de Mapa de Objetivos e Metas de Gestão*. Manteigas: Glaciar.
- Glaciar (2013d). *Glaciar: Documentação Interna de Registo de Acidentes de Trabalho*. Manteigas: Glaciar.
- Goldstein, I. (2007). *Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor*. São Paulo: Ática.
- Greene, W.H. (2012). *Econometric Analysis*. 7.^a ed. New Jersey: Prentice Hall
- Guimarães, H.W.M. (1984). *Responsabilidade Social da Empresa: uma visão histórica de sua problemática*. Revista de Administração de Empresas, 24 (2), 211-219.
- Hair, J., JR; Babin, B.; Money, A.H. & Samouel, P. (2005a). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookmann.

- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. & Black, W.C. (2005b). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Helena, M.L.L. (2008). *Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os Stakeholders*. Coimbra: Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial.
- Instituto Ethos de responsabilidade social (ETHOS, 2002). *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo: ETHOS
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2010). *Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal*, Lisboa: INE
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2013). *Abastecimento Alimentar em Portugal*, Lisboa: INE.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2000). *NP EN ISO 9004: 2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho*. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2005a). *NP EN ISO 9005: 2005 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2005b). *NP EN ISO 22000: 2005– Sistema de Gestão da Segurança Alimentar: Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar*, Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008a). *NP 4469-1: 2008 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Parte1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*, Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008b). *NP 4397: 2008– Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Requisitos*. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008c). *NP EN ISO 9001: 2008 – Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos*, Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010a). *NP 4469-2: 2010 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 2: Guia de orientação para a implementação*. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010b). *NP EN ISO 9001: 2008 / AC: 2010 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (Ed.3)*. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010c). *NP EN ISO/IEC 14001:2004/AC Fevereiro 2010 – Sistema de Gestão Ambiental (Ed.2)*. Caparica: IPQ.
- International Organization for Standardization (ISO, 2005). *ISO/TS 22004: 2005, Food safety management systems, Guidance on the application of 22000: 2005*. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO, 2007a). *ISO/TS 22003: 2007, Food safety management systems - Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems*. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO, 2007b). *ISO 22005: 2007, Traceability in the feed and food chain – General principles and basic requirements for system design and implementation*. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO, 2010). *ISO 26000:2010, Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO

- International Organization for Standardization (ISO, 2011). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications: 2011*. [Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>].
- Jones, T. (1980). *Corporate Social Responsibility: Revisited, Redefined*. California Management Review, 23 (2, Spring): 59-67.
- Juran, J.M. & Gryna, F.M. (1988). *Juran's Quality Control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, S. (2003). *Reputation and corporate responsibility*, Journal of Communication Management, 7 (4), 356-364.
- Lopes, A.C. (2004). *A SA8000 e a Responsabilidade Social das Empresas: A Emergência de um Novo Paradigma*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Luo, X. e Bhattacharya, C. (2006). *Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value*. Journal of Marketing, 70, 1-18.
- Malhotra, A. (2001). *N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Maroco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, A. (2007). *Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económico-financeiros: Indicadores de Performance Empresarial*. Lisboa: OTOC.
- Melo Neto, F. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark.
- Mendes, M.F. (2007). *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas: Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial - Área de Especialização Qualidade, Segurança e Manutenção*. Disponível: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7967/1/Tese.pdf> [Acedido 25 Novembro 2012].
- Miguel, S. S. R. A. (2012). *Manual de Higiene e Segurança no Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Ministério da Indústria e da Energia (MIE, 1991). Portaria nº 1198/91 Aprova o Regulamento do Controlo Metrológico das Quantidades dos Produtos Pré-Embalados *Diário da República*, 291, I Série-B, 09/03: 6681-6684.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE, 1978). Aviso que autoriza a publicação do texto em inglês e a respectiva tradução em português da Declaração Universal dos Direitos do Homem. *Diário da República*, 57, I Série, 9 de Março, 488-493.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4 (2, Fall), 3-15.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance*, 1 (2), 16-22.
- Murteira, B. (1993). *Análise Exploratória de Dados*. Lisboa: McGraw-Hill. Oriol, F. (2002). Responsabilidad social y su impacto en el negocio. *Dirección y Progreso*, 184, 70-72.
- Neto, J.; Tavares, J. & Hoffman, S. (2008). *Sistemas de Gestão Integrados: Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Segurança e Saúde no Trabalho*. São Paulo: Senac.
- Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS, 2007). *BS OHSAS 18001: 2007 – Occupation health and safety managements systems: Requirements*, London: BSI.

- Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS, 2008). *BS OHSAS 18002: 2008 – Occupation health and safety managements systems: Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*, London: BSI.
- Oliveira, J. (2008). *Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, O. (2006). *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Cengage Learning Editores.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD, 1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD, 2000). *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises-Revision*. Paris: OECD Publications.
- Organização das Nações Unidas (ONU, 2000). *Declaração do Milénio das Nações Unidas*. Lisbon: United Nations Information Centre.
- Organização Internacional de Trabalho (OIT, 2011). *Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Um Instrumento para uma Melhoria Contínua*. Turim: OIT.
- Oriol, F. (2002). Responsabilidad social y su impacto en el negocio. *Dirección y Progreso*, 184, 70-72.
- Paiva, A.L. & Meneses, F. (2007). *Interpretação da ISO 22000 - Segurança Alimentar*. Portugal: SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda.
- Parra, M.G. (2006). *Ética en las Organizaciones, Construyendo confianza*. Madrid: Prentice Hall.
- Pereira, A. (2004). *SPSS – Guia Prático de Utilização de SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, A. (2005). *Sistema de Gestão Ambiental: Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, A. (2012). *Gestão Integrada de Sistemas: Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A.R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Presidência do Conselho de Ministros (PCM, 2007). Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, que aprova a ENDS-2005/2015. *Diário da República*, 159, I Série, 20/08: 5404-5478.
- Quazi, A. & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Reeves, C.A. & Bednar, D.A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Silabo.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005). *Administración*. Madrid: Pearson Education.
- Rocha, A. Silva. (2010). *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*. Vida Económica.
- Rodrigues, J. (2009). *Estudo de implementação de um Sistema Integrado da Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no trabalho numa empresa transformadora de plásticos: Dissertação para*

- obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial*. [Online].Disponível: <http://hdl.handle.net/10362/5056>. [Acedido 25 Novembro 2012].
- Rosa, A. (2009). *Proposta de Aplicação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social segundo a Norma NP 4469-1:2008: O Caso da ESTG*. Guarda: IPG.
- Sampaio, P. e Saraiva, P. (2011). Barómetro da certificação: retrato da certificação de sistemas de gestão em Portugal. *Revista Qualidade*, 40 (Primavera), 32-39.
- Santos, M.J.N. (coord.); Silva, J.L.A.; Sampaio, J.J.; Henriques, P.L. e Eusébio, C. (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Lisboa: Celta.
- Santos, M.J.N., Santos, A.M.; Pereira, E.N. e Silva, J.L.A. (2006). *Responsabilidade Social nas PME*. Lisboa: Editora RH.
- Santos, P. (2004). *Gestão ambiental: um fator de competitividade nas empresas*. *Revista da Qualidade*, 52-53.
- Schaltegger, S.; Muller, K. e Hindrichsen, H. (1996). *Corporate Environmental Accounting*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Schwartz, M. e Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Sethi, S.P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *The Academy of Management Review*, 4 (1), 63-74.
- SGS ICS Portugal (2003). *O Caminho para a ISO 14001- Evitar as Armadilhas*. Portugal: SGS.
- Silveira, H. (2001). *SWOT. In: Inteligência Organizacional e Competitiva*. Org. Kira Tarapanoff. Ed. UNB, Brasília.
- Smith, V. (2013). *Incorporação dos princípios da responsabilidade social*. [Online].Disponível:<http://www3.ethos.org.br/cedoc/incorporacao-dos-principios-da-responsabilidadesocial/#.UatT2qZdbIU>. [Acedido 02 Junho 2013].
- Social Accountability International (SAI, 2003). *Norma AA1000 - Assurance Standard*, New York: SAI.
- Social Accountability International (SAI, 2008). *SA 8000: 2008*, New York: SAI.
- Solá, J.M.G. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Panamá: VIII Congreso Internacional del CLAD.
- Topal, R. (2009). *CSR in Universities Around the World. Discussion Papers in Social Responsibility n° 0902*. SRRNet.
- Viotto, P.J. (2006). *Comunicação Empresarial: qualidade de gestão, produtos e serviços - Asperbras, um estudo de caso*. São Paulo: Marília
- Watts, R.L. e Zimmerman, J.L. (1986). *Positive Accounting Theory*. New York: Prentice-Hall Inc.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research - Design and Methods*. Beverly Hill: SAGE Publications.